

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza konkurence vybraného podniku
Competitive Analysis of a Selected Company

Student: Bc. Monika Pospíšilová, DiS.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Monika Pospíšilová, DiS.

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

**Analýza konkurence vybraného podniku
Competitive Analysis of a Selected Company**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretické vymezení pojmů a metod
 4. Charakteristika podniku
 5. Aplikace vybraných metod
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HANZELKOVÁ, Alena et al. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně s využitím uvedené literatury.

V Kroměříži dne 27.4.2018

Handwritten signature of Monika Pospíšilová in blue ink, written over a dotted line.

Monika Pospíšilová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování.....	6
2.1 B2B trh.....	6
2.3 Strategické řízení.....	7
2.4 Strategie.....	9
2.5 Strategické cíle	10
2.6 Strategie a konkurenční výhoda	11
2.7 Strategická analýza.....	12
3 Teoretické vymezení pojmů a metod.....	14
3.1 Analýza konkurence	14
3.1.1 Identifikace současné a potenciální konkurence	15
3.1.2 Konkurenční profil konkurentů	16
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	17
3.2.1 Analýza mikrookolí.....	18
3.2.1.1 Analýza konkurenčních sil	18
3.2.1.2 Porterův model pěti sil.....	18
3.2.2 Analýza makrookolí	19
3.2.2.1 PEST analýza	20
3.3. Analýza vnitřního prostředí.....	21
3.3.1 Vnitřní zdroje a schopnosti podniku	21
3.3.1.1 Zdroje podniku	21
3.3.1.2 Schopnosti podniku	22
3.4 Finanční analýza.....	23
3.4.1 Cíle a charakteristiky finanční analýzy	23
3.4.2 Metody finanční analýzy	24
3.4.2.1 Analýza poměrových ukazatelů	24
3.5 SWOT analýza	30
4 Představení společnosti Kassex s.r.o.	32
4.1 Základní údaje o společnosti Kassex s.r.o.....	33
4.2 Produkty a služby společnosti	34
4.2.1 Produkty	35
4.2.2 Služby.....	36
4.3 Vnitřní zdroje podniku	37
4.3.1 Hmotné zdroje.....	37

4.3.2 Lidské zdroje	38
4.3.3 Finanční zdroje podniku	39
4.3.4 Nehmotné zdroje	40
5 Analýza konkurence společnosti Kassex s.r.o.	41
5.1 PEST analýza	41
5.1.1 Politicko-legislativní faktory	41
5.1.2 Ekonomické faktory	43
5.1.3 Sociálně-demografické faktory	49
5.1.4 Technické a technologické faktory	51
5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	52
5.3 Představení konkurenčních podniků	55
5.3.1 Základní informace o společnosti Lancomat s.r.o.	55
5.3.2 Základní informace o společnosti COLSYS – AUTOMATIK, a.s.	56
5.3.3 Základní informace o společnosti Tech Data Distribution s.r.o.	58
5.4 Finanční analýza	60
5.4.1 Ukazatele rentability	60
5.4.2 Ukazatele aktivity	65
5.4.3 Ukazatele likvidity	70
5.4.4 Ukazatele zadluženosti	73
6 Návrhy a doporučení	77
6.1 SWOT analýza	77
6.2 Shrnutí SWOT analýzy a doporučení	82
7 Závěr	84
Seznam literatury	86
Seznam grafů	89
Seznam obrázků	90
Seznam tabulek	91
Seznam použitých zkratk	92
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

„V podnikání nemůžete čekat, až bouřka přejde, je nutné naučit se tančit v dešti.“

(Steve Jobs)

Pokud chce být podnik v současné době úspěšný a schopný obstát v dravém konkurenčním prostředí, ve kterém se neodpouští žádné chyby, ale naopak se stávají zdrojem podnikových problémů, je nezbytné, aby měl stanovené a jasně vymezené cíle, ke kterým směřuje a zároveň propracovanou strategii jak těchto cílů dosáhnout. Každé zaváhání v reakci podniku na současný vývoj prostředí může představovat výhodu pro konkurenta. Z toho důvodu je pro každý podnik důležité neustále sledovat prostředí, ve kterém působí a pružně reagovat na veškeré změny.

Cílem diplomové práce je analýza konkurence vybraného podniku, prostřednictvím které bude zjišťována současná situace firmy v porovnání s identifikovanou konkurencí. Zvolený podnik působí na trhu B2B, který je specifický tím, že produkty nejsou prodávány koncovým zákazníkům, ale realizují se zde obchody mezi podniky.

V rámci analýzy konkurence budou identifikovány faktory, které na podnik působí z vnějšího okolí, členěné na makrookolí a mikrookolí. K tomu účelu bude provedena PEST analýza, analýza konkurenčních sil a bude zhodnocena i vnitřní situace podniku. Záměrem je určit nejvýznamnější konkurenční podniky a jejich srovnání s vybranou společností. Pro porovnání a hodnocení finanční situace jednotlivých společností bude sestavena analýza za pomoci poměrových ukazatelů.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, ve které budou přiblíženy jednotlivé metody používané v oblasti analýz a objasněny teoretické pojmy potřebné k pochopení problematiky. Druhá část se zabývá analyzovaným podnikem a jeho nejbližší konkurencí. Celá práce je rozdělena do sedmi kapitol dle zadání.

Závěrem bude sestavena SWOT analýza, zahrnující poznatky získané provedením výše uvedených rozborů, včetně jejich vyhodnocení. V návaznosti na zjištěné poznatky bude tato část zaměřena na návrhy a doporučení, která by posílila současnou pozici vybraného podniku.

Základní charakteristiky B2B trhu

B2B trhy se v mnohých ohledech výrazně odlišují od spotřebních trhů. Mezi nejvýraznější charakteristiky lze zařadit především fakt, že na těchto trzích se jedná o prodej menšímu počtu větších zákazníků. Vzhledem k menší základě zákazníků se od prodejce očekává, že svou nabídku bude těmto zákazníkům přizpůsobovat. Spolupráce je založena na těsném vztahu dodavatele a zákazníka. Další charakteristikou tohoto trhu je profesionální přístup k nákupu. Nákup je často realizován kvalifikovaným nákupčím, který se řídí zásadami a požadavky organizace, vytvářejí se zde cenové nabídky, návrhy a kupní smlouvy, které se na spotřebních trzích nevyskytují. Před uzavřením zakázky obvykle také dochází k většímu počtu prodejních návštěv, zvláště pak pokud se jedná o rozsáhlé projekty (Kotler, 2013).

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení představuje náročný postup činností, které mají za cíl rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli podniku a stále se měnícími podmínkami tržních příležitostí. Jedná se o aktivity, které se zaměřují na definování a formulaci budoucího rozvoje podniku. Tyto činnosti zahrnují identifikaci příležitostí a následné přijetí strategického rozhodnutí, které se týká alokace zdrojů a způsobů jejich využití (Sedláčková, Buchta, 2006). Vedení podniku by mělo v rámci strategického procesu definovat cíle, identifikovat a vybrat vhodné strategie, kterými bude dosaženo stanovených cílů.

Úkolem strategického řízení je vyhodnocování především faktorů souvisejících s okolím podniku. Toto okolí je představováno zákazníky, konkurenčními podniky, dodavateli a také zahrnuje makroekonomické podmínky, které tvoří měnová fiskální politika, daňová soustava, legislativa státu, ekologické nároky atd. Podnik by se měl zaměřit na potřeby výše uvedených subjektů, ale důležité jsou i vnitřní faktory, tedy ty, které se nacházejí uvnitř podniku. Strategičtí manažeři se musí zabývat především řešením následujících témat:

- Trh a části trhu, na které výrobky a služby je dobré se zaměřit.

- Jakými prostředky a jakým způsobem vytvořit výrobky a služby, kterou budou lepší než ty, co nabízí konkurenční firmy.
- Potenciál úspěchu podniku a účinné vynakládání disponibilních podnikových zdrojů (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)
- Kritéria pro účelné měření pokroku přijaté strategie (Keřkovský, 2006).

Rozhodování, které je činěno ve strategickém řízení, ze značné části ovlivňuje úspěšnost podnikatelské činnosti. Mezi další důvody, pro které je dobré uplatňovat, s ohledem na úspěšné naplňování poslání podniku, strategické řízení, uvádí Keřkovský (2006):

- Strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje.
- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.
- Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

Smyslem strategického řízení je vytvářet a realizovat rozvojové záměry dlouhodobějšího charakteru, které představují stěžejní význam ve vývoji řízeného podniku. Zaměřuje se na problematiku, jakým způsobem včas a efektivně reagovat na změny prostředí. V podnikatelském prostředí hraje velmi důležitou roli konkurenční výhoda, která je jádrem výkonnosti podniku. Z toho důvodu můžeme konkurenční výhodu považovat významný výstup strategického řízení.

K formulaci strategie se ve strategickém řízení využívá různých přístupů. Nejčastěji se setkáme s uplatňováním hierarchického přístupu, který zahrnuje formulaci:

- Poslání – identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace.

- Vize – na rozdíl od poslání má dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku. Vize je obrazem budoucnosti podniku.
- Strategické cíle – jsou očekávané budoucí výsledky. Pro jejich formulaci se vychází z poslání a vize podniku.
- Strategie – stanovuje cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4 Strategie

Strategie představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Je nástrojem, který je nezbytný pro přežití podniku a zabezpečení jeho prosperity (Sedláčková, Buchta, 2006).

V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi a vymezením pojmu strategie. Keřkovský (2006) ve své knize uvádí strategii jako ústřední pojem strategického řízení a zdůrazňuje souvislost s cíli, které si firma stanoví. Strategie, jak uvádí, vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem budou firemní cíle dosaženy. Stanovuje budoucí procesy podniku, prostřednictvím kterých následně podnik dosáhne uskutečnění svých vytyčených cílů (Keřkovský, 2006).

Dedouchová (2001) zmiňuje definici strategie v tradičním a moderním pojetí. Tradiční definice chápe strategii jako dokument, který stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice vidí strategii jako připravenost podniku na budoucí vývoj. Prostřednictvím strategie jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických činností a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění určených cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, s ohledem na změny jeho zdrojů a schopností a odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Souček (1998) nevymezuje strategii jako strnulý dokument, ale jako živý nástroj řízení, který podniku umožňuje zajistit připravenost na všechny situace.

Sedláčková (2006) definuje strategii jako neustále se měnící proces, který vede k dosažení strategických cílů podniku a uvádí několik vzájemně souvisejících úhlů pohledu, ze kterých je možné na strategii nahlížet:

- Strategie jako proces,
- Strategie jako objem aktivit,
- Strategie jako prvek s vazbou okolí.

2.5 Strategické cíle

Se strategií souvisí strategické dlouhodobé cíle, o jejich dosažení firma usiluje. Určení cílů a jejich znalost tvoří základ pro formulování strategie. Volba cílů záleží na konkrétním podniku a oboru jeho podnikání, konkurenčním postavení firmy a také na stavu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. V čase se mohou cíle vlivem prostředí a změn podmínek měnit a podnik, který dokáže včas reagovat na potřebu změny nebo určení nových cílů je před ostatními ve výhodě. Cíle často představují ekonomické charakteristiky, jako je zvýšení zisku, tržeb apod., ale mohou se zabývat i sociální oblastí, ve které může podnik sledovat cíle jako sponzorství a veřejně prospěšné činnosti, dále se může jednat o cíle zaměřené na růst tržního podílu podniku nebo cíle v oblasti konkurence.

Při tvorbě strategie je nezbytné uplatnění systematického přístupu představující určení a analýzu vnějších faktorů, které působí na podnik a jejich srovnání s podnikovými zdroji a schopnostmi. Celkový proces tvorby strategie a její realizace zobrazuje níže uvedený cyklus (obrázek č. 2.2).

Obrázek č. 2.2 Životní cyklus strategického řízení



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 5, vlastní zpracování

Fáze analýzy obnáší zejména identifikaci interních schopností podniku a určení a pochopení externích faktorů, které mají vliv na vývoj a změny prostředí, ve kterém působí podnik. Podstatné je, aby samotná strategie byla v souladu s prostředím podniku. Na výsledky provedené analýzy navazuje výběr strategických variant a přistupuje se k definování strategických cílů a výběru strategie, vhodné pro jejich naplnění.

2.6 Strategie a konkurenční výhoda

Budování a udržení konkurenční výhody je pro podnik nezbytnou činností, prostřednictvím které je možné dosahovat prosperity a obstát v situacích konkurenčních tlaků. Proces strategického řízení je významný především z toho důvodu, že konkurenční výhodu pomáhá identifikovat, následně budovat a udržovat. Smyslem je získat náskok před konkurencí, jeho posilování a udržení konkurenční výhody, která je nezbytná pro dosažení úspěchu. Základem konkurenční výhody je situace, kdy podnik vlastní nebo vykonává něco, co je obtížně dosažitelné, a ještě lépe pro konkurenční podniky nedosažitelné. Z těchto podmínek pak podniku také plynou výnosy.

Jedinečnou pozici pomáhá podniku utvářet dobrá strategie, kterou se odlišuje od ostatních podniků. Při výběru strategie je nezbytné provést rozhodnutí, jakou konkrétní hodnotu zajišťovat a komu ji poskytovat. Nestačí přitom pouze nalézt odlišnost, ale je nutné, aby se tato odlišnost vyrovnala s dalšími možnostmi, jak být jiný.

Konkurenční výhoda se bude lišit dle odvětví podnikání a její nalezení vede k úspěchu nebo neúspěchu firmy. Důležité je uvědomit si, že není možné udržet konkurenční výhodu po neomezenou dobu a mít na paměti, že je jen otázkou času, než tuto výhodu napodobí konkurenční podnik. Proto je podstatné hledání relativně udržitelné konkurenční výhody a přizpůsobování se identifikovaným změnám a trendům z vnějšího prostředí, ale také vnitřním schopnostem podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.7 Strategická analýza

Pro sestavení účinné a strategie, směřující k dosažení konkurenční výhody je nezbytné nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Formulace strategie je složitým systematickým procesem, prostřednictvím kterého podnik rozpoznává a následně analyzuje vnější faktory a porovnává je se svými zdroji a schopnostmi. Hlavním úkol strategie spočívá v připravení podniku na veškeré možné situace, u kterých je vysoká pravděpodobnost, že nastanou. Aby bylo možné podnik na takové situace připravit, je nezbytná strategická předvídavost.

Základní informace pro definování strategie vychází z výsledků provedené strategické analýzy. Strategická analýza využívá analytické techniky, které se využívají také pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku.

Prostřednictvím analýzy dochází k rozkladu určitého celku na dílčí součásti. Cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech podstatných faktorů, u kterých můžeme předpokládat, že budou mít vliv na finální volbu cílů a strategie podniku. Podstatné je zaměřit se na vzájemné souvislosti a vztahy mezi jednotlivými faktory a jejich posouzení. Na základě získaných informací dochází k posouzení vhodnosti aktuální strategie podniku nebo se zvažuje volba nové vhodné strategie. Při tvorbě strategie se vychází nejen z odhadu budoucího vývoje a trendů, které mohou nastat, ale je nutné, aby podnik sám

aktivně budoucnost vytvářel, a to v oblasti svých zájmů. Nezbytné je pochopit ty faktory, které mají na budoucí vývoj vliv. Úspěšnější bude ten podnik, který si udrží náskok před probíhajícími změnami. Podniky musí neustále využívat nových příležitosti a aktivně vytvářet nové trhy.

Strategická analýza se vymezuje na dvě základní oblasti dle toho, na které se zaměřuje, a to na analýzu vnějšího okolí a na analýzu vnitřních zdrojů podnik. Tyto oblasti jsou mezi sebou vzájemně propojeny.

3 Teoretické vymezení pojmů a metod

V této kapitole budou objasněny základní pojmy a metody z oblasti strategického managementu, které jsou nezbytné k pochopení problematiky a provedení analýzy konkurence.

3.1 Analýza konkurence

Kotler konkurenci definuje následovně: „*Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupujících zájem.*“ (Kotler, 2013, s. 41).

Analýza konkurence se zabývá identifikací klíčových konkurenčních firem a určením konkurenčního profilu. Smyslem je odhalit jejich strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, zhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních produktů a příčiny této situace, zabývat se tématem jejich nákladového postavení. Za pomoci těchto poznatků pak podnik předpovídá potenciální reakci konkurence jako významný vliv na formulaci vlastní strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

Klíčovým faktorem úspěchu nebo neúspěchu firem je schopnost konkurence. Konkurenční strategie se zaměřují na hledání výhodného konkurenčního postavení v určitém odvětví, oblasti podnikání, ve kterém konkurence působí. Cílem konkurenční strategie je vybudovat a udržet výnosné postavení vůči faktorům, které rozhodují o konkurenceschopnosti v daném odvětví.

Při výběru vhodné konkurenční strategie obvykle podniky řeší dvě základní otázky. První se zaměřuje na přitažlivost odvětví, ve kterém podnik působí, z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhá významná otázka řeší rozhodující činitele, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Téměř v každém odvětví najdeme firmy s vyššími zisky než konkurence, bez ohledu na to, jaká je v odvětví průměrná výnosnost. Obě z těchto otázek se v čase mění. Přitažlivost odvětví i konkurenční postavení nezůstávají během činnosti podniku stejné (Porter, 1994).

Analýza konkurence zahrnuje několik základních kroků jako je určení současných a potenciálních konkurentů, analýzu jejich budoucích cílů a představ o samotném podniku o konkurenci a celém odvětví. Zaměřuje se také na nákladové postavení konkurence a současný a předpokládaný budoucí styl uplatňování konkurenční strategie. Následně se pak za pomoci výše uvedených kroků vypracuje konkurenční profil nejbližších konkurenčních podniků a určují se jejich konkurenční výhody. Poté se porovnají konkurenční profily hlavních konkurentů s dříve určenými konkurenčními silami daného odvětví a na základě těchto informací se předpokládají pravděpodobné reakce konkurence.

3.1.1 Identifikace současné a potenciální konkurence

Jak již bylo zmíněno, konkurence je velmi významným faktorem, a proto firmy zjišťují kdo je jejich konkurent a kdo by se jím mohl stát. Určení současných a potenciálních konkurentů je jedním ze základních kroků při provádění analýzy.

Při identifikaci současných a potenciálních konkurentu je třeba zaměřit se na následující proměnné:

- Jak má konkurence definováno své poslání na trhu? Čím větší bude podobnost v poslání podniků, tím více bude pravděpodobné, že budou vystupovat v roli konkurenta.
- Jaká je srovnatelnost a zastupitelnost výrobků? Vysoká úroveň zastupitelnosti vede ke konkurenčnímu boji o zákazníka.
- Jak jsou ostatní podniky svázány s odvětvím? Tato otázka je důležitá z toho důvodu, že se zaměřuje na dlouhodobé cíle (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ve fázi identifikace současných a potenciálních konkurentů často dochází k velkému množství chyb. Tyto chyby mohou být např. v tom, že podnik podcení význam potenciálních konkurentů a příliš se zaměřuje na ty současné. Často také dochází k situacím, kdy se přikládá vysoká váha vlivu velkých konkurentů a ti menší jsou uvažováni jako nevýznamní. Další chybou je nepředvídání změn v chování konkurence a očekávání, že její reakce budou stejné jako v minulosti. Omylů se podniky dopouští i v oblasti finanční, kdy přeceňují význam finančních zdrojů konkurenčních podniků a přehlíží nefinanční aktiva jako je vysoce

kvalifikovaný management nebo vztahy se zákazníky či dodavateli, které často významně ovlivňují hodnotu podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

3.1.2 Konkurenční profil konkurentů

Pro sestavení profilu konkurence je vhodné zaměřit se na charakteristiky cílů, strategických záměrů a strategie konkurence. Identifikace těchto faktorů je důležitá z toho důvodu, že napomáhá podniku předvídat, zda jsou určení konkurenti spokojeni se svým současným postavením na trhu nebo s finanční situací a následně pak odhadnout, zda je pravděpodobné, že dojde ke změně jejich strategie jako reakce na vnější podněty. Znalost konkurenčních záměrů také napomůže podniku předpovídat, jaká by byla reakce konkurenta na strategické změny.

Strategický cíl lze zvolit např. v oblasti tržního podílu, se zaměřením na agresivní expanzi tržního podílu na úkor konkurentů. Tento cíl je možné realizovat tím, že podnik zvýší své investice do dodatečných kapacit, případně akvizicí a zaměří se tak na vnitřní růst podniku. Dalším cílem v této oblasti může být udržení stávajícího tržního podílu nebo snižování tržního podílu. Cíl v případě snižování tržního podílu může být dosažení krátkodobé maximalizace zisku za účelem předcházení odchodu podniku z trhu.

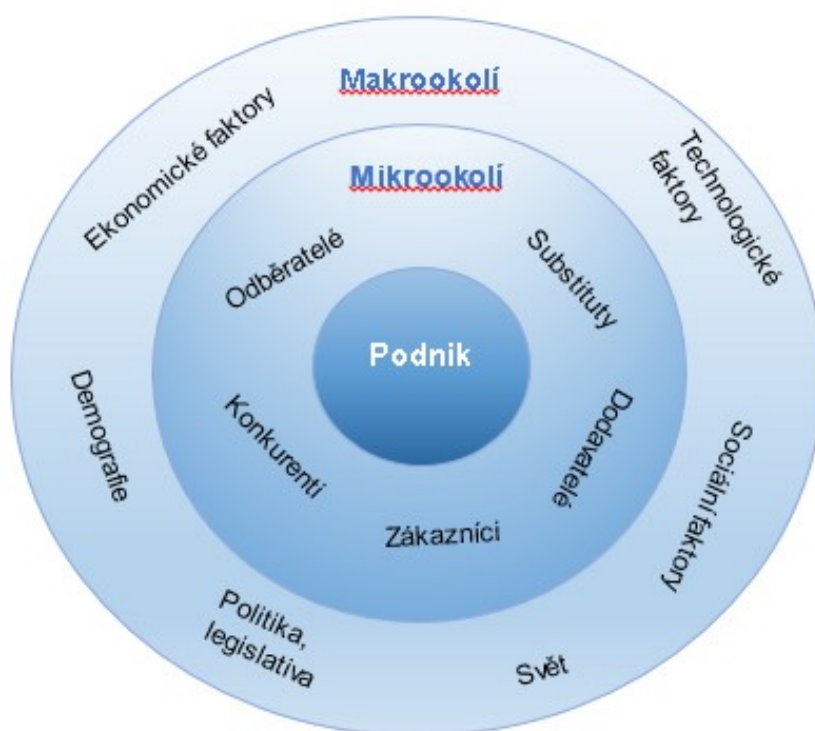
Strategický záměr podniku může mít spoustu charakteristik, např. boj o lepší pozici na trhu nebo se zaměřit na udržení stávající pozice, stabilizaci strategické pozice či být dominantním lídrem apod.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí zkoumá faktory působící v okolí podniku. Tyto faktory ovlivňují podnik a jeho strategickou pozici, vytvářejí potenciální příležitosti a zároveň jsou i hrozbou pro jeho činnost. Cílem strategické analýzy externího prostředí je nalézt příležitosti a v tvorbě strategie je využít ke zmírnění nebo lépe k vyhnutí se možným hrozbám.

Prostřednictvím analýzy okolí manažeři monitorují okolí firmy se záměrem určení, jaké má podnik příležitosti a jaké jsou hrozby, které by podnik mohly v budoucím vývoji ohrozit. Vnější okolí se člení na mikrookolí, představováno odvětvím, ve kterém podnik působí a makrookolí, zahrnující faktory, které mají vliv na všechny účastníky (Dedouchová, 2001). Rozdělení prostředí je znázorněno na obrázku č. 3.1.

Obrázek č. 3.1 Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16, vlastní zpracování

3.2.1 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je prostředí, které bezprostředně obklopuje každý podnik. Toto prostředí je tvořeno podniky, které si obvykle vzájemně konkurují a jejichž produkty mohou představovat substituty. Zahrnuje také zákazníky a dodavatele. U analýzy mikrookolí je kladen důraz především na rozbor konkurenčního prostředí v odvětví. Pozornost se upíná i na analýzu konkurenční síly. Zdroj konkurenční síly se nemusí nacházet pouze v daném odvětví, ale může působit i od podniků z odlišných odvětví v podobě substitučních produktů.

3.2.1.1 Analýza konkurenčních sil

„Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy, směřující do oblasti charakteristiky konkurence působící v daném odvětví“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47).

Zaměřuje se na analýzu konkurenční situace a na zdroje vyvolávající konkurenční tlaky a jejich sílu, zkoumá současnou situaci a zabývá se i budoucí konkurenční pozicí. V dalším kroku se provádí rozbor jednotlivých konkurenčních podniků. Cílem je vytvoření představy o konkurenčním prostředí, která bude výchozím bodem pro zpracování strategie.

Jako nástroj zkoumání konkurenčních sil a prostředí se často využívá Porterův model pěti sil.

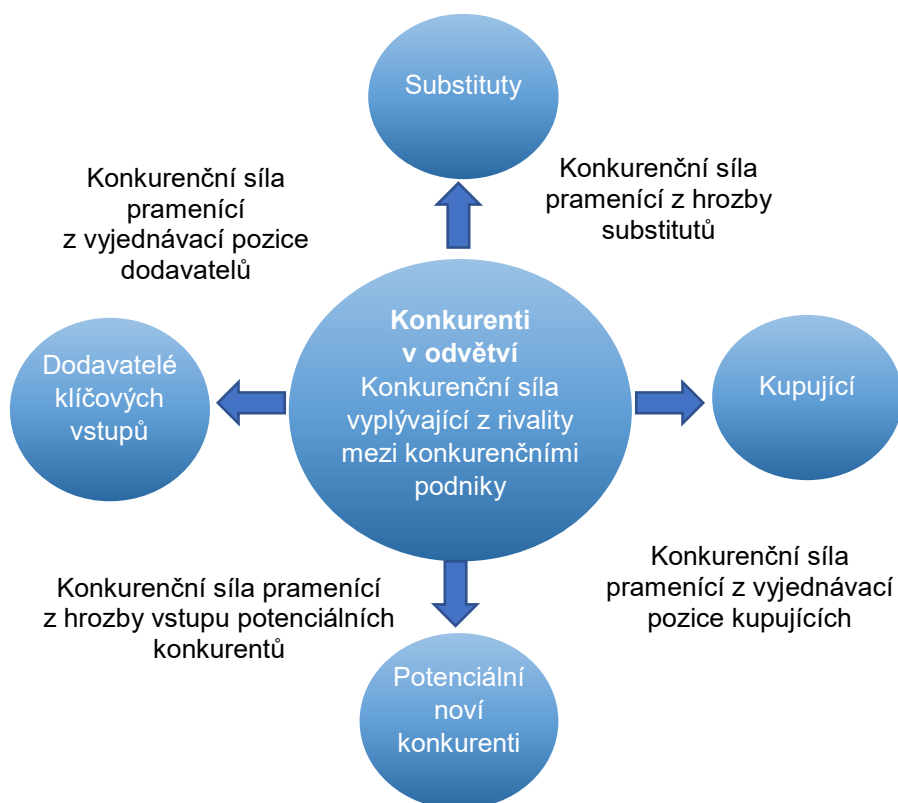
3.2.1.2 Porterův model pěti sil

„Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoli relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných.“ (Porter, 1994, s. 3).

Úroveň konkurence v odvětví vychází ze základních pěti konkurenčních sil, které ve svém modelu formuloval Michael Porter. Tyto síly zahrnují rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů a hrozby substitučních výrobků (viz obrázek č. 3.2)

Výstupem Porterovy analýzy by mělo být určení potenciální hrozby a příležitostí, jejichž prostřednictvím by bylo zajištěna eliminace zjištěných hrozeb.

Obrázek č. 3.2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48, vlastní zpracování

3.2.2 Analýza makrookolí

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje“ (Sedláčková, Buchta, s. 16, 2006).

Faktory makroolí jsou takové, které jsou externí a ve vztahu k určitému mikrookolí, ovlivňují poptávku a také podnikový zisk. Tyto faktory nejsou neměnné a proces změn tak vytváří možnost nových příležitostí a hrozeb. Proto je důležité chápat význam těchto faktorů a odhadnout účinek změn v makrookolí na podnik.

3.2.2.1 PEST analýza

Pest analýza dělí faktory makrookolí do čtyř základních skupin. Tyto skupiny tvoří politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické faktory. V literatuře se můžeme setkat i s názvem PESTEL nebo SLEPT. Tyto analýzy zdůrazňují samostatně ekologické a legislativní faktory.

Smyslem analýzy je identifikace klíčových trendů a vlivů a určení jaké vnější vlivy budou na organizace působit (Mallya, 2007).

Politické a legislativní faktory

Mezi tyto faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, fiskální politika, sociální politika, činnost zájmových sdružení, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, zákony aj. Toto prostředí vytváří rámec pro všechny podnikové a podnikatelské činnosti (Jakubíková, 2013).

Ekonomické faktory

K těmto faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace aj. Ekonomické faktory mají vliv na kupní sílu spotřebitelů.

Sociální a kulturní faktory

Tyto faktory představují demografický vývoj populace, změny životního stylu, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času aj. Sociální a demografické faktory jsou odrazem vlivů spojených s postoji, životem a strukturou obyvatelstva. Životní styl je důležitým faktorem, který se odráží ve způsobech trávení volného času a požadavcích na kvalitu osobního života. Tento faktor má vliv i na požadavky zaměstnanců, kteří mohou např. očekávat pružnou pracovní dobu, zaměstnanecké bonusy a výhody, delší dovolenou apod.

Technologické faktory

Podnik by se měl aktivně zajímat i o technologické a technické změny, které probíhají v jeho okolí. Tyto změny mohou významně okolí ovlivnit a pro podnik je důležité udržovat informovanost a aktivní inovační činnost a nezaostávat tak před konkurencí.

3.3. Analýza vnitřního prostředí

Pokud má podnik obstát v konkurenčním prostředí je nezbytné analyzovat jak vnější, tak i vnitřní prostředí. Dle autora Mallya (2006) je smyslem vnitřní analýzy zhodnocení aktuální situace podniku s cílem nalezení jeho silných a slabých stránek. Analýza se zaměřuje na faktory, které se nachází uvnitř podniku. Zdroje uvnitř podniku představují vstupy do výroby statků a služeb. Vnitřní zdroje tedy zahrnují lidský kapitál, finanční zdroje podniku a veškerý jeho majetek. Důležitou roli hraje i manažerský talent, znalosti a schopnosti vedoucích pracovníků.

3.3.1 Vnitřní zdroje a schopnosti podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je zaměřena na zhodnocení současného stavu podniku vzhledem k jeho vnitřním zdrojům a schopnostem a zároveň predikuje budoucí vývoj podniku. Cílem této analýzy je určit zdroje a schopnosti, které jsou strategicky významné a v dalším kroku specifické silné stránky podniku představující zdroje konkurenční výhody.

Oblast analýzy je poměrně široká a měla by zahrnovat veškeré oblasti podnikové činnosti, jako jsou výroba, finance, marketing, lidské zdroje apod. Analýza se zabývá současným průběhem i předpokládaným vývojem a zároveň hledá i vzájemné vazby a souvislosti a spojitosti.

Výstupem analýzy zdrojů a schopností podniku v konfrontaci s informacemi získanými z hodnocení vnějšího prostředí je pak odhad konkurenční síly, silných stránek podniku a jejich využití k získání konkurenční výhody.

3.3.1.1 Zdroje podniku

Zdroje podniku se obvykle člení do čtyř základních skupin, které představují hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hmotné zdroje - tvoří stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly či dopravní prostředky. U hmotných zdrojů je kromě přehledu o počtu strojů, rozlohy pozemků apod., podstatné znát i

další charakteristiky jako např. stáří, doba použitelnosti, výrobní vlastností, technický stav a spolehlivost nebo informace určující kvalitu výstupu, umístění závodu (blízko surovinových zdrojů nebo s ohledem na dobrou dostupnost pro zákazníky) apod.

Lidské zdroje – analýza lidských zdrojů také nepředstavuje pouhý přehled o počtu zaměstnanců a jejich struktuře. Důležité charakteristiky v této oblasti představují také údaje o motivaci nebo adaptabilitě, významná je oblast vzdělání a kvalifikace pracovníků, ze které může vyplynout konkurenční výhoda podniku.

Finanční zdroje – cílem analýzy finančních zdrojů je určit, které zdroje jsou pro podnik nezbytné a které jsou zdrojem pro možnou konkurenční výhodu. Finanční zdroje představují vlastní i cizí zdroje.

Nehmotné zdroje – jsou představovány oblastí technologií (patenty, licence, obchodní tajemství, know-how) a také oblastí představující pověst podniku jeho značku apod.

3.3.1.2 Schopnosti podniku

Podniku nestačí pouze vlastnit zdroje. Důležitým faktorem jsou i schopnosti efektivního využití všech důležitých zdrojů. Schopnost využití podnikových zdrojů představuje další základní součást analýzy podniku. Zdroje ztrácejí svůj význam, pokud podnik není schopný je plně využít a mají zásadní význam pro strategickou způsobilost podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro problematiku využívání zdrojů je možné využít širokou škálu přístupů. Nejčastěji se využívá analýza rentability, portfolia, hodnotový řetěz nebo finanční analýza, které bude věnována následující podkapitola.

3.4 Finanční analýza

Důležitou část analýzy vnitřního prostředí představuje finanční analýza, prostřednictvím které můžeme zhodnotit komplexní finanční situaci podniku. Napomáhá podniku zjistit, zda dosahuje dostatečné ziskovosti a využívá efektivně aktiva a finanční zdroje a zda je schopen dostát svým závazkům. Je důležitá pro manažery podniku, kterým slouží především při rozhodování o využití a získávání finančních zdrojů, při rozdělování zisku nebo při stanovení vhodné finanční struktury.

Jak uvádí Růčková (2015) finanční analýzy obsahují informace z minulosti firmy, z její současnosti a rovněž také predikují budoucí vývoj finančních podmínek. Zpracováním finanční analýzy získáme podklady pro kvalitní rozhodování a fungování celého podniku.

3.4.1 Cíle a charakteristiky finanční analýzy

Mezi cíle finanční analýzy můžeme zahrnout:

- Posouzení vnitřního i vnějšího vlivu prostředí podniku.
- Analýzu dosavadního vývoje podniku.
- Komparaci výsledků analýzy v prostoru.
- Analýzu vztahů mezi ukazateli (pyramidové rozklady).
- Poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti.
- Analýzu variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty.
- Interpretaci výsledků včetně návrhu ve finančním plánování a řízení podniku (Sedláček, 2011).

Finanční analýza je součástí finančního řízení. Jak tvrdí Růčková (2015), patří k nejdůležitějším cílům finančního řízení zejména dosažení finanční stability, kterou je možné posuzovat za pomoci následujících základních kritérií:

- Schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál – považuje se za nejdůležitější kritérium, jelikož smyslem podnikání je zhodnocování peněz a rozšiřování bohatství.
- Zajištění platební schopnosti – bez tohoto kritéria by podnik nemohl fungovat.

Jako součást finančního řízení poskytuje informace o jednotlivých oblastech v podniku, zda splnil předpoklady nebo došlo k situacím, které byly neočekávány anebo kterým chtěl předejít. Údaje zjištěné finanční analýzou rovněž poskytují informace podstatné pro budoucnost podniku. Zhodnocují tedy minulost, současný stav a pomáhají odhadnout budoucí vývoj.

3.4.2 Metody finanční analýzy

Mezi základní metody, které se při sestavování finanční analýzy používají, řadíme především:

Analýzu absolutních ukazatelů, která využívá údajů získaných přímo z účetních výkazů. Tyto ukazatele obsažené v účetních výkazech nazýváme tzv. absolutní ukazatele. Analýzu absolutních ukazatelů členíme na horizontální a vertikální. Horizontální analýza zkoumá změny v čase absolutních ukazatelů (trendy) a vertikální se zabývá vnitřní strukturou těchto ukazatelů vztahující se k určité veličině.

Analýzu tokových ukazatelů, představuje především rozbor výnosů, nákladů, zisku a cash flow a rovněž zde se využívá horizontální i vertikální analýza.

Analýzu rozdílových ukazatelů pracuje především s čistým pracovním kapitálem.

Analýzu poměrových ukazatelů, které se nejčastěji člení na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, tržní hodnoty, provozní ukazatele a ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow.

Analýzu soustav ukazatelů, která posuzuje celkovou finanční situaci na základě vytvořených soustav ukazatelů (Sedláček, 2011).

3.4.2.1 Analýza poměrových ukazatelů

Metoda analýzy pomocí poměrových ukazatelů bude uplatněna v praktické části a z toho důvodu bude v této kapitole blíže popsána.

Poměrové ukazatele patří k nejčastěji využívaným a řadíme je mezi základní nástroje finanční analýzy. Výhodou je vytvoření rychlého přehledu o finanční situaci podniku. Tyto ukazatele posuzují vzájemný vztah dvou hodnot získaných z účetních výkazů tak, že se dávají do poměru. Jednotlivé položky vycházejí z výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty nebo cash flow. Tímto způsobem je možné vytvořit velké množství ukazatelů, ale v praxi se nejběžněji využívají následující:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele produktivity práce
- Ukazatele kapitálového trhu
- Hodnotové ukazatele výkonnosti (Kislingerová, 2008)

Jednotlivé ukazatele se vybírají dle toho, čeho chceme analýzou poměrových ukazatelů dosáhnout.

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele se člení mezi nejčastěji sledované. Důvodem je to, že informují o tom, jakého výsledku bylo dosaženo vloženým kapitálem. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Při tvorbě těchto ukazatelů vycházíme z rozvahy i výkazu zisku a ztráty. Vzájemný rozdíl ukazatelů rentability je v tom, jaký dosazujeme zisk do čitatele (čistý zisk nebo zisk před zdaněním a úroky) a také podle toho jaký dosadíme kapitál do jmenovatele (celková aktiva nebo vlastní kapitál). Nejčastěji se používají následující ukazatele:

- ***Rentabilita tržeb (ROS – Return on sales)***

Tento poměrový ukazatel udává míru podílu čistého zisku na 1 Kč tržeb. Vyjadřuje ziskovou marži, která je podstatná při hodnocení úspěchu podnikání. Zisk může být v podobě před zdaněním, po zdanění nebo v podobě EBITU. U výsledné hodnoty je pak vhodné porovnání s obdobným podnikem. Při porovnávání podniků je vhodnější v čitateli ukazatele použít

EBIT aby nedošlo k ovlivnění hodnocení odlišnou kapitálovou strukturou, případně různou mírou zdanění.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \quad (3.1)$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets)**

Rentabilita celkového kapitálu je ukazatelem, který měří výkonnost podniku, přesněji hrubou produkční sílu účetní jednotky. Získaná hodnota vypovídá o tom, kolik korun podniku vydělala každá investovaná koruna kapitálu.

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva} \quad (3.2)$$

Za použití EBIT v čitateli můžeme výkonnost měřit, aniž by byla ovlivněna zadlužením nebo daňovým zatížením.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)**

Poměřuje čistý zisk a vlastní kapitál a vyjadřuje tak výnosnost kapitálu vloženého do podniku akcionáři. Smyslem tohoto ukazatele je zjistit, zda tento kapitál přináší dostatečný výnos.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3.3)$$

Ukazatele aktivity

V případě aktivity pracujeme s ukazateli počtu obrátek, které udávají, kolikrát se v určitém časovém rozmezí obrátí konkrétní majetek a s ukazateli doby obratu, které hodnotí

dobu, během které je majetek v určité formě vázán. Pomocí těchto ukazatelů tedy zjistíme efektivitu hospodaření s podnikovými aktivy.

- ***Obrat celkových aktiv***

Ukazatel měří vázanost celkového vloženého kapitálu a je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu.

$$\textbf{Obrat aktiv} = \frac{\textit{Tržby}}{\textit{Aktiva}} \quad (3.4)$$

- ***Doba obratu zásob***

Ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho jsou ve formě zásob vázána aktiva. Pomocí výsledné hodnoty zjistíme průměrnou dobu, která uběhne mezi nákupem zásob a prodejem produktu.

$$\textbf{Doba obratu zásob} = \frac{\textit{Průměrný stav zásob}}{\textit{Tržby}} \times 360 \quad (3.5)$$

- ***Doba obratu pohledávek***

Pomocí ukazatele doby obratu pohledávek se měří doba, která uplyne mezi vystavením faktury odběrateli a její úhradou. Pro podnik je žádoucí co nejkratší časový úsek.

$$\textbf{Doba obratu pohledávek} = \frac{\textit{Pohledávky}}{\textit{Tržby}} \times 360 \quad (3.6)$$

- ***Doba obratu závazků***

Představuje dobu mezi nákupem zásob a úhradou. V zájmu podniku je co nejdelší časový úsek.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (3.7)$$

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita představuje schopnost určité složky přeměnit se na peněžní prostředky. Likviditou podniku rozumíme schopnost podniku včas zaplatit své finanční závazky. Tyto ukazatele dávají do poměru složky, kterými je možné platit s položkami, které je nezbytné uhradit.

- ***Ukazatel okamžité likvidity***

Tento ukazatel udává schopnost uhradit okamžitě splatné závazky. Měří tedy finanční majetek a krátkodobé závazky. Finanční majetek je představován penězi v hotovosti, na běžných účtech a krátkodobým finančním majetkem (cenné papíry). Pro okamžitou likviditu se doporučuje výsledná hodnota v rozmezí 0,2 – 0,6 (Růčková, 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3.8)$$

- ***Ukazatel běžné likvidity***

Za pomoci ukazatele běžné likvidity se hodnotí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Zde je nutné dobře zvážit, které zásoby do oběžných aktiv zahrnout. V případě neprodejných zásob se nejedná o likvidní položku a měly by být z oběžných aktiv pro výpočet okamžité likvidity vyňaty. Nezbytné je také zohlednit strukturu pohledávek. Pohledávky, které jsou již po splatnosti a nedobytné pohledávky by také neměly být v případě výpočtu tohoto ukazatele do oběžných aktiv zahrnuty (Knápková, 2013).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3.9)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Výsledné hodnoty indikují, jak vysoké je riziko pro podnik při dané struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. S růstem zadluženosti roste také riziko, že nastane situace, kdy podnik nebude schopen své závazky hradit. Vzhledem k tomu, že úroky z cizího kapitálu představují náklad ovlivňující základ daně z příjmů, je pro podnik částečné zadlužení přínosné (Knápková, 2013).

- ***Celková zadluženost (Debt ratio)***

Měří, z jaké části jsou celková aktiva financována cizím kapitálem. U tohoto ukazatele je obecným pravidlem, že čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů (Růčková, 2015).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (3.10)$$

- ***Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio)***

Tento ukazatel udává poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv a používá se k hodnocení celkové finanční situace podniku.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (3.11)$$

3.5 SWOT analýza

V závěru strategické analýzy podniku se provádí diagnostika silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nezbytné určit a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a identifikovat jeho hlavní konkurenční výhody. Tyto výhody mohou vyplynout např. z nízkých nákladů a cen, z dobré pověsti podniku, z rozmanitosti dodávaného sortimentu a kvality výrobků, z vysoké technické úrovně apod. Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro podnik představují silné a slabé stránky, které vychází z vnitřní situace podniku a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí (Keřkovský, 2006).

Robert Grant (2010) upozorňuje v případě SWOT analýzy na možný problém určit, zda je daný faktor pro podnik silnou či slabou stránkou, příležitostí či ohrožením. Ne vždy je možné toto přesně stanovit vzhledem k tomu, že z některých příležitostí se mohou stát po čase hrozby, a naopak a totéž platí u charakteristik slabých a silných stránek. Ve své knize uvádí jako příklad globální oteplování, u kterého zmiňuje, že může vládu povzbudit, aby zvýšila daně z pohonných hmot a podpořila veřejnou dopravu, čímž dojde k ohrožení poptávky po osobních automobilech. Zároveň tyto okolnosti vytváří příležitost k vývoji úsporných automobilů. Proto Grant (2010) zdůrazňuje především důležitost identifikace jednotlivých faktorů a posuzování jejich důsledků, než klasifikaci těchto faktorů dle zmíněných skupin (Grant, 2010).

Smyslem SWOT analýzy není pouhé zpracování výčtu potenciální silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale úkolem je především identifikovat a posuzovat jednotlivé vlivy a zaměřit se na odhadování budoucího vývoje trendů faktorů z vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku a posuzovat jejich vzájemné spojitosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Klíčové faktory SWOT analýzy se člení do čtyřech kvadrantů, ve kterých jsou dále verbálně charakterizovány, případně i ohodnoceny. Sestavením diagramu SWOT analýzy podniku umožní přehledné porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami. Kombinace zmíněných faktorů má vliv na vznik variant možného budoucího vývoje a vzhledem k přehlednosti analýzy může vyvolávat úvahy o volbách strategie podniku.

První kvadrant je chápán jako nejpříznivější. Je to oblast, ve které se podnik střetává s příležitostmi z okolí a zároveň zde disponuje i silnými stránkami, které podporují využití příležitostí. Výstupem příznivých faktorů by měla být strategie orientovaná na růst. Strategie je představována ofenzivním přístupem z pozice síly, což představuje žádoucí situaci pro všechny podniky. Zájmem podniků je obvykle dosáhnout této situace.

Druhý kvadrant představuje situaci, kdy jsou silné stránky v konfrontaci s nepříznivými faktory okolí. U této strategie je výchozím předpokladem střet silných stránek s hrozbami. Nezbytné je včasné zachycení hrozeb a jejich přeměna za pomoci silných stránek na příležitosti.

Třetí kvadrant je oblastí, ve které má podnik mnoho příležitostí, ale zároveň musí čelit velkému počtu svých slabých míst. Podstatou je maximalizace příležitostí za účelem překonání slabých stránek podniku.

Čtvrtý kvadrant představuje nejméně příznivou oblast, kde mají převahu slabé stránky a vyskytuje se zde zároveň množství rizikových faktorů.

Hlavním cílem SWOT analýzy je sestavení strukturované analýzy, odkrývající faktory s relevantním vlivem pro formulace strategie.

4 Představení společnosti Kassex s.r.o.

Společnost Kassex, s.r.o. byla založena 1992 Ing. Vilémem Jordánem a zaměřuje se na kompletní dodávky materiálů pro strukturované kabeláže a technicky mimořádně náročná a komplikovaná řešení v oboru kabelážních systémů.

V roce 1993 firma obdržela statut oficiálního distributora výrobce Belden Inc. (dále jen Belden) a stala se tak prvním prodejcem produktů této značky pro Českou republiku. V roce 1994 se podařilo firmě Kassex s.r.o. vyjednat podmínky a uzavřít smlouvu s dalším významným výrobcem strukturované kabeláže a příslušenství Panduit GmbH (dále jen Panduit) a stala se tak distributorem dalších kvalitních a na průmyslovém trhu vyhledávaných produktů. V současnosti může pomocí distribuční sítě nabídnout kompletní sortiment kabelážního systému a aktivních prvků, včetně celého potřebného příslušenství a doplňků. V roce 2009 rozšířila firma Kassex s.r.o. své portfolio produktů o průmyslové switche značky Hirschmann, která spadá pod výše zmíněného výrobce Belden. Poslední rozšíření sortimentu proběhlo v roce 2016, kdy firma začala nabízet průmyslové konektory, kabely a další příslušenství značky Lumberg Automation, spadající opět pod výrobce Belden a vyjednala také podmínky s polským výrobcem napájecích jednotek ACAR S.A..

Kromě výše uvedených zahraničních výrobců spolupracuje firma také s českými výrobci. Ve svém sortimentu nabízí produkty značky ABB s.r.o., která se zabývá výrobou zásuvek, datové rozvaděče od výrobce KROMEXIM Products spol. s r.o., optické komponenty od firmy R.LC. Praha, samonosné chráničky kabelů od výrobce KABELOVNA DĚČÍN PODMOKLY, s.r.o. nebo optické kabely podniku Kabelovna Kabex a.s.

4.1 Základní údaje o společnosti Kassex s.r.o.

Název: Kassex s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku společnosti: 22. května 1992

Základní kapitál:

Sídlo: Kojetínská 3368, 76701 Kroměříž

Statutární orgán: Jednatelé:

Ing. Renata Pospíšilová, MSc.

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50%

Bc. Petr Jordán

Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50%

Způsob jednání: Každý jednatel zastupuje společnost samostatně. V případě uzavírání smluv o úvěru, zápůjčce, leasingových smluv, smluv o nabývání a zcizování nemovitostí, smluv o zatěžování majetku a smluv s plněním vyšším než 250.000,- Kč zastupují společnost vždy dva jednatele společně.

Základní kapitál: 100.000Kč

Logo společnosti:



Obrázek č. 4.1 Logo společnosti Kassex s.r.o.

Zdroj: Kassex s.r.o.

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti zahrnuje ekonomický úsek, ve kterém působí hlavní ekonom, který v podniku plní zároveň také funkci účetního a mzdového účetního. Dále se v podniku nachází obchodní oddělení, které tvoří tři obchodníci. Jejich činnost zahrnuje sestavování nabídek pro zákazníky, příjem a evidence objednávek, zajištění dodávek zboží na sklad. V oddělení expedice je pak zajištěno odesílání zboží zákazníkům, fakturace a skladová evidence zahrnující příjem a výdej zboží. Ve vedení společnosti je ředitel, který zároveň zajišťuje technickou podporu zákazníkům, zabývá se projektovou činností a školeními a vyjednává možnosti při realizacích projektů. Schéma organizační struktury podniku je znázorněno na obrázku č. 4.2.

Obrázek č. 4.2 organizační struktura podniku



Zdroj: směrnice podniku

4.2 Produkty a služby společnosti

Činnost podniku nezahrnuje pouze prodej, ale zaměřuje se také na oblast služeb, především pro instalační firmy a jejich techniky a projektanty. Tyto služby představují poradenství a školení v oblasti strukturované kabeláže, ale také návrhy projektů pro realizace datových a průmyslových sítí apod. Hlavní produkty a služby shrnují následující podkapitoly.

4.2.1 Produkty

Podnik Kassex s.r.o. nabízí poměrně široké portfolio produktů od vyhlášených světových výrobců. Hlavní sortiment představují produkty výrobců Belden a Panduit.

Produkty Belden

Společnost Belden patří mezi největší dodavatele v oblasti dodávek kabelů, konektivity, a síťových produktů nejen v USA, ale na celém světě.

Produkty firmy Belden jsou představovány čtyřmi značkami. Pod značkou ***Belden wire and cable*** je nabízený široký sortiment kabelů a vodičů a komponentů pro konektivitu, který představuje 3000 různých typů používaných pro aplikace v oblasti počítačů/sítí, kabelové televize, průmyslu, zábavy a zabezpečení. Sortiment kabelů je dále členěn do skupin dle použití. Tyto skupiny tvoří koaxiální, průmyslové, datové, audio/video kabely a vodiče.

Pod značkou ***Hirschmann*** jsou v nabídce průmyslové switche, optické převodníky, průmyslové konektory, routery a další. Prostřednictvím značky ***Lumberg Automation*** je doplňován sortiment průmyslových konektorů a adapterů, senzory, kabely a další technicky specifické produkty.

Panduit produkty

Panduit je celosvětově vedoucí společností v oblasti kabelážních systémů a komunikačních produktů. Zajišťuje komplexní řešení splňující náročné požadavky na vlastnosti síťové infrastruktury.

Produkty Panduit tvoří několik skupin dle oblasti jejich použití. Sortiment této značky je velice rozsáhlý a mezi nejprodávanější produkty patří konektory a moduly v řadách Mini-Com a Net-Key, kabelová oka, příchytky, vázací pásy, rozvaděče včetně veškerého příslušenství, nástroje pro montáže, kabelové žlaby a další. Obecně se jedná o komplexní sortiment potřebný pro strukturovanou kabeláž.

Produkty ABB

Ze sortimentu českého výrobce ABB s.r.o. podnik Kassex s.r.o. nabízí především datové zásuvky ABB Tango. Tyto zásuvky jsou navrženy pro moduly Panduit a na jejich vývoji se podnik Kassex s.r.o. podílel. Proto má na tyto zásuvky speciální ceny od výrobce a je jejich distributorem.

Produkty Kromexim

Významnou část prodáváného sortimentu představují také produkty české značky Kromexim. Zahrnují datové rozvaděče a příslušenství. U tohoto výrobce je výhodou, že má sídlo ve stejném městě jako podnik Kassex s.r.o., a tak je možné rychle a pružně řešit i zakázkovou výrobu. Převážná část produktů je vyráběna na základě přesných specifikací a požadavků zákazníka.

4.2.2 Služby

Firma Kassex s.r.o. není jen distributorem výše uvedeného sortimentu, ale její činnost zahrnuje i poskytování služeb. V souvislosti se zákonem o kybernetické bezpečnosti podnik nabízí:

- zpracování systémového návrhu a realizačního projektu,
- zpracování analýz a studií pro investiční záměr,
- posuzování technické části investičních záměrů,
- posuzování projektů,
- zpracování technické části zadávací dokumentace pro výběrová řízení,
- zpracování příručky bezpečnosti – ISMS,
- konzultační a poradenská činnost v oboru komunikačních systémů a jejich bezpečnosti,
- autorský, technický a stavební dozor při realizaci projektů komunikačních systémů.

Kassex s.r.o. je také nositelem programu BIP, v rámci, kterého jsou poskytovány služby. Tyto služby jsou poskytovány instalačním firmám, investorům, projektantům i koncovým uživatelům a zahrnují návrh komunikační infrastruktury, zpracování technického zadání pro výběrová řízení, posouzení technické části nabídek výběrového řízení, stavební dozor a koordinaci dodávek materiálu.

Každoročně podnik pořádá autorizační školení se specializací na produkty Belden a Panduit, které se zaměřuje na nejmodernější technologie.

Nově také podnik pořádá ve spolupráci s VUT Brno kurz, zaměřený na univerzální komunikační infrastrukturu, který je zaměřen na seznámení s pojmy a získání základních znalostí především v oblasti fyzické vrstvy. Kurz je zakončený závěrečnou zkouškou a v případě úspěšného zakončení je výstupem osvědčení.

4.3 Vnitřní zdroje podniku

4.3.1 Hmotné zdroje

Společnost Kassex s.r.o. nedisponuje žádnými hmotnými zdroji v podobě pozemků či budov. Svoje sídlo má v pronajaté budově, která je tvořena halou využívanou pro účely skladu a dále zahrnuje kanceláře. Dlouhodobý majetek je v podniku představován takovým majetkem, jehož vstupní hodnota je vyšší než částka 40 000. Kč a doba použitelnosti je delší než jeden rok. Níže uvedená tabulka zobrazuje soupis tohoto majetku.

Tabulka č. 4.1 Přehled dlouhodobého majetku

Popis	Cena v Kč
Dopravní prostředky	320 477
Stroje a zařízení	757 358,73
Inventář	50 000
Dlouhodobý hmotný majetek	1 127 835,73

Zdroj: Kassex s.r.o., vlastní zpracování

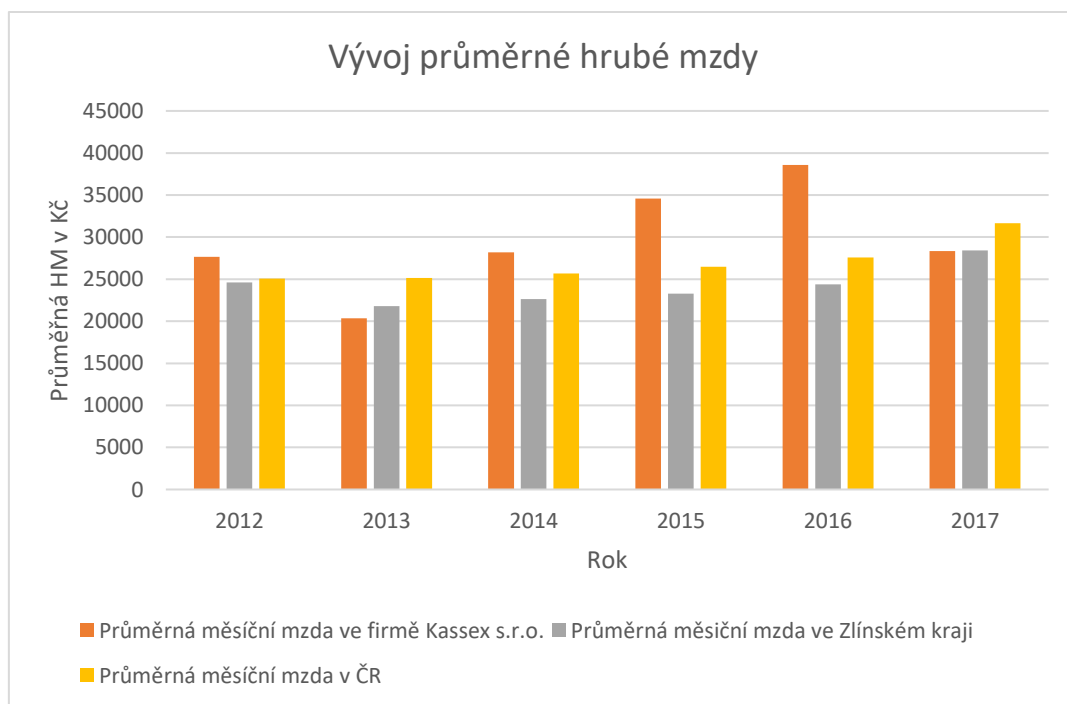
Tabulka nezahrnuje ty dopravní prostředky, které byly pořízeny na leasing, a po jeho řádném ukončení již hodnota majetku odkupní cena vozu dle leasingové smlouvy činila 1 000 Kč. Tyto dopravní prostředky už jsou v tomto případě řazeny do skupiny drobného hmotného majetku.

4.3.2 Lidské zdroje

V současné době podnik Kassex s.r.o. zaměstnává celkem 6 zaměstnanců a během roku najímá brigádníky na výpomoc do skladu nebo administrativní práce. U pracovníků obchodního oddělení je kladen důraz na technickou znalost sortimentu a znalost obchodních činností.

Problémem v podniku je poměrně nízký počet zaměstnanců, což má negativní vliv především v období, kdy se zvyšují prodeje. V roce 2013, kdy došlo k poklesu celkových tržeb podniku a zhoršila se celá jeho ekonomická situace. Jednatel společnosti se rozhodl řešit tuto nepříznivou situaci zkrácením pracovních úvazků pracovníkům skladu. Bohužel toto řešení se neukázalo jako příliš účinné a došlo ke snížení stavu zaměstnanců na počet 6 osob. Podnik nadále zaznamenává výkyvy v tržbách a z toho důvodu nedošlo prozatím ke zvýšení počtu zaměstnanců. Tyto výkyvy v tržbách odráží i vývoj zaměstnaneckých mezd. Zaměstnanci mají stanovenou základní mzdu dle minimálního mzdového tarifu, ke které jsou jim připočítávány odměny za dosažené měsíční výsledky. V níže uvedené tabulce je zobrazen vývoj mezd zaměstnanců podniku Kassex s.r.o. ve srovnání se zlínským krajem a v rámci celé republiky.

Graf č. 4.1 Vývoj průměrných hrubých mezd



Zdroj: ČSÚ, interní informace podniku, vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že průměrné hrubé mzdy jsou v podniku vyšší, než jsou průměrné hrubé mzdy ve zlínském kraji i v české republice jako celku. Na druhou stranu jsou jejich měsíční změny skokové, což může mít negativní dopad na samotné zaměstnance, ve kterých je vyvoláván pocit nestability podniku. Vyšší průměr je dán i nízkým počtem zaměstnanců podniku. Poslední zobrazený rok 2017, kdy mzdy obecně v České republice mají tendenci růst a v podniku Kassex s.r.o došlo naopak ke snížení mezd, vypovídá o opětovném poklesu tržeb.

Ve společnosti Kassex s.r.o. je kladen velký důraz na vzdělání zaměstnanců. Během roku absolvují kurzy a školení, které zajišťuje ředitel podniku a jsou zaměřené na složitý sortiment strukturované kabeláže a dalších prvků. Dále jsou zaměstnancům zajišťovány jazykové kurzy, jelikož k výkonu své práce musí být schopni komunikace v anglickém jazyce se zahraničními dodavateli a to jak v obchodních záležitostech, tak i v technické oblasti týkající se sortimentu v takovém rozsahu, aby byly schopni po konzultacích s dodavateli nabídnout technické poradenství svým zákazníkům. Ekonom a účetní podniku má každoročně zajištěné školení v oblasti účetnictví, DPH apod.

Podnik svým zaměstnancům kromě výše uvedených kurzů a školení nenabízí žádné další benefity v podobě stravenek, příspěvků na životní pojištění apod.

Kromě pozice skladníků mají všichni zaměstnanci společnosti Kassex s.r.o. vysokoškolské vzdělání technického nebo ekonomického směru.

4.3.3 Finanční zdroje podniku

Tyto zdroje podniku jsou blíže rozebrány v samostatné podkapitole č. 5.4, která se zaměřuje na finanční analýzu podniku.

Podnik v současné době není zatížený cizími zdroji v podobě úvěrů, půjček nebo leasingu.

Svým odběratelům poskytuje splatnost vydaných faktur, které se pohybují od 5 do 90 dnů ode dne vstavení. Využívá také plateb přes faktoringovou společnost, a to především u

zákazníků, kteří realizují časté nákupy a také u vyšších hodnot vydaných faktur. V takovém případě se daňový doklad zasílá jak odběrateli, tak faktoringové společnosti. Dle výše pojištění odběratele zasílá faktoringová společnost přibližně 80 procent hodnoty faktury na bankovní účet firmy Kassex s.r.o. Odběratel v období splatnosti faktury hradí plnou částku na účet faktoringové společnosti. Teprve poté přichází na účet firmy Kassex s.r.o. zbylých 20 procent plnění. Využívání této služby podnikem usnadňuje financování rozsáhlejších projektů.

4.3.4 Nehmotné zdroje

Společnost Kassex s.r.o. není vlastníkem žádných patentů, licencí nebo software. Do roku 2009 měla v majetku zahrnut vlastní účetní a skladový software. Ten byl v témže roce nahrazený ekonomickým software kategorie ERP/CRM Altus Vario, jež má podnik formou pronájmu.

Mezi nehmotné zdroje podniku je možné začlenit i dobrou pověst, image a ocenění. Podnik na trhu působí již od roku 1992 a za tuto dobu si zde vybudoval stabilní základnu stálých odběratelů. Za dobu svého působení se zapsal do povědomí svých zákazníků jako spolehlivý dodavatel technicky náročného kvalitního sortimentu a je uznáván a vyhledáván také pro vysoce odborné technické znalosti v oblasti datových i specifických průmyslových kabelů a switchů.

Ocenění podniku bylo uděleno také ze strany hlavního výrobce a dodavatele produktů značky Belden. Toto ocenění je viditelné na webových stránkách výrobce Belden v seznamu distributorů pro dané země a představuje členství v síti partnerů s názvem „Belden Preferred Partner Program“. V rámci tohoto programu se výrobce zaručuje, že jeho partneři nabízejí vysokou dostupnost produktů a vynikající služby v místě působení podniku a zajišťují sortiment produktů, které jsou dodávány přímo od výrobce. Členství značí, že daný partner je pro zákazníky důvěryhodný a zaručuje technickou způsobilost pro výběr správného řešení pro potřeby zákazníků. Je také potvrzením záruky na produkty poskytovanými výrobcem prostřednictvím autorizovaných partnerů. Členství v tomto programu je rozděleno zvlášť na sortiment kabelů Belden a sortiment průmyslových switchů. Hirshmann. Podnik Kassex s.r.o. získal osvědčení v obou těchto skupinách rozdělených dle poskytovaných produktů a technických služeb.

5 Analýza konkurence společnosti Kassex s.r.o.

5.1 PEST analýza

Při sestavování PEST analýzy je východiskem minulý vývoj podniku, vývoj okolního prostředí a z rozboru současného stavu podniku se zaměřením na jeho budoucí možný vývoj.

Prostřednictvím analýzy zkoumáme jednotlivé faktory, které představují:

- Politicko-legislativní faktory
- Ekonomické faktory
- Sociálně-demografické faktory
- Technické a technologické faktory

5.1.1 Politicko-legislativní faktory

Podnik Kassex s.r.o. působí na území České republiky, ale jako distributor realizuje nákup zboží i z jiných členských států EU a občasně také dováží zboží ze třetích zemí. Je tedy nezbytné dodržování zákonů, vyhlášek, právních předpisů a nařízení vlády dané země. Mezi základní, obecně platné právní předpisy, kterými se musí podnik řídit, patří především:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

V souvislosti s obchodováním s ostatními členskými zeměmi a třetími zeměmi je nezbytné, aby měl podnik znalosti v oblasti odvodů daně z přidané hodnoty nejen v České republice, ale musí se orientovat a dodržovat daňovou úpravu Evropské unie a dalších zemích světa.

V rámci Evropské unie se uplatňuje režim přenesené daňové povinnosti, takzvaná reverse charge. V případě dovozu zboží ze třetích zemí se podnik musí řídit také zákonem č. 242/2016 Sb., celní zákon a dalšími předpisy.

Povinností podniku je také vykazovat údaje o pohybu zboží mezi Českou republikou a členskými státy Evropské unie do systému Intrastat.

Podnik působí na trhu organizací a jeho zákazníci představují firmy, což znamená, že většina plateb probíhá platebním převodem. Přesto se však na podnik vztahuje Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb (EET). Podnik se rozhodl vyjít vstříc živnostníkům, kteří před platností tohoto zákona prováděli drobné nákupy zboží za hotovostní platby. V rámci udržení si těchto zákazníků hotovostní platby zachoval a musí se tedy řídit nově zákonem o evidenci tržeb.

Další ze zákonů, který ovlivnil činnosti podniku Kassex s.r.o. je Zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti. Vliv spočívá v tom, že podniku přinesl příležitost k dalšímu obchodování a rozvoji poskytovaných služeb. Vzhledem k technickým znalostem z této oblasti, mohou kvalifikovaní techničtí pracovníci podniku nabídnout poradenské služby zabývající se aplikací zákona. Tyto služby zahrnují návrhy počítačové, datové, multimediální, průmyslové sítě a infrastrukturu komunikačních systémů v souladu s požadavky zákona o kybernetické bezpečnosti.

Nariadení vztahující se ke kabelům

Od 1. 7. 2017 je v platnosti nové nařízení Evropské unie č. 305/2011 tzv. CPR (Construction Product Regulation). Toto nařízení stanovuje výrobcům stavebních výrobků, do kterých jsou zahrnuty i datové a komunikační kabely, povinnost řádně klasifikovat a označovat produkty. Pro kabely k tomu byla vydána norma s označením EN 50575 (ČSN EN 50575), vztahující se k požární klasifikaci a zkušební metodám pro kabely používané ve stavbách. Vydáním tohoto nařízení došlo k zásadnímu posunu v posuzování vlastností kabelů. Nařízení CPR se zasazuje o zvyšování bezpečnosti v budovách v případě požárů. Distributorům vzniká převzetím produktů do distribuce povinnost převzít odpovědnosti za plnění povinností vůči zákazníkovi, které se k nařízení vztahují. Kabely dodávané firmou

Kassex s.r.o. na český trh jsou řádně otestovány a označeny v souladu s uvedeným nařízením a na webových stránkách podniku je možné u každého typu kabelu dohledat prohlášení o vlastnostech a rovněž katalogové listy.

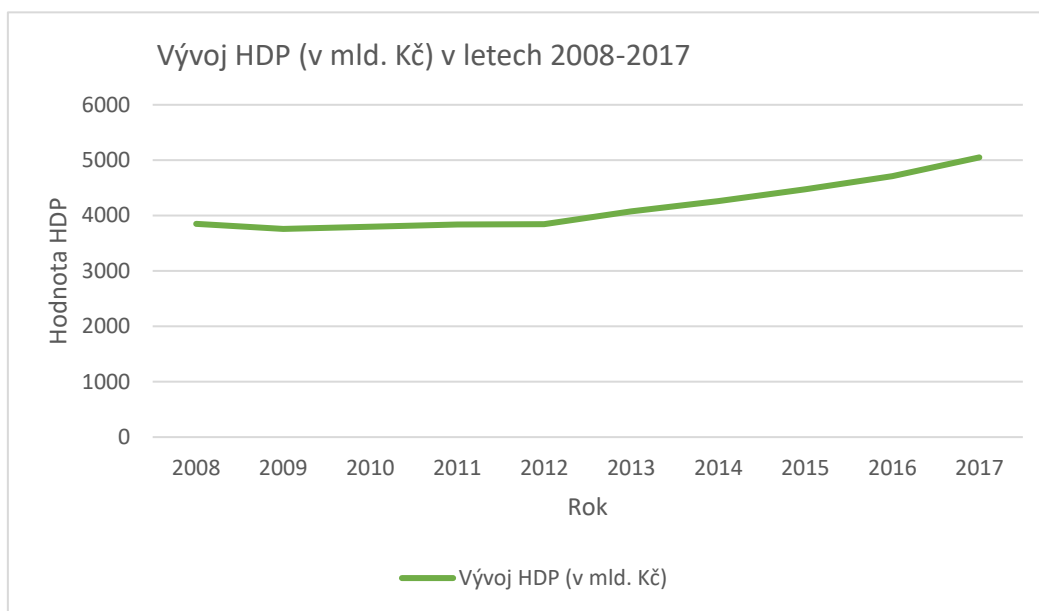
5.1.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt (HDP)

Základním ukazatelem hospodářského vývoje představuje hrubý domácí produkt, který měří výkonnost ekonomiky jako celku. Jedná se o klíčový a nejsledovanější ukazatel hospodářské výkonnosti dané země. V roce 2017 tuzemská ekonomika vzrostla o 4,6 procenta a tento výsledek je nepatrně vyšší než byla prognóza centrální banky, která očekávala za rok 2017 růst o 4,5 procenta.

Růst HDP má pozitivní vliv na stavebnictví a průmyslovou výrobu. V období kdy ekonomika roste, dochází ke zvyšování investic. V případě státu znamená hospodářský růst možnost větších investic, což může vést k rozvoji stavebnictví. Tento jev je pozitivní i pro podnik Kassex s.r.o. Pokud dochází k novým výstavbám, vzniká také potřeba dodávek strukturované kabeláže a dalších produktů. Naopak pokud dochází k poklesu hospodářského růstu, klesá soukromá spotřeba i investice a tento stav může pro podnik představovat ohrožení a pokles tržeb. Vývoj HDP je zaznamenán v následujícím grafu č. 5.1.

Graf č. 5.1 Vývoj HDP

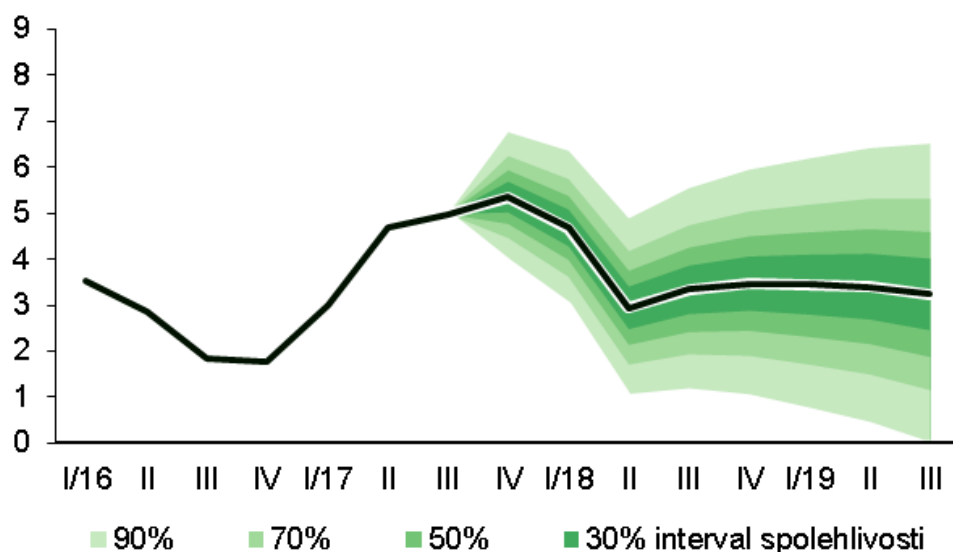


Zdroj: *Kurzy.cz, vlastní zpracování*

Z grafu č. 5.1 je patrná rostoucí tendence hrubého domácího produktu. Růst dále pokračuje i v současném roce 2018.

Pro podnik je důležité sledovat jak současný, tak i budoucí odhadovaný vývoj HDP. Pozitivní ekonomická situace a růst HDP by měl dle prognózy centrální banka pokračovat i nadále v letech 2018 – 2019. Tento odhadovaný vývoj zobrazuje níže uvedený obrázek č. 9.1.

Obrázek č. 5.1 Prognóza vývoje HDP v letech 2018-2019



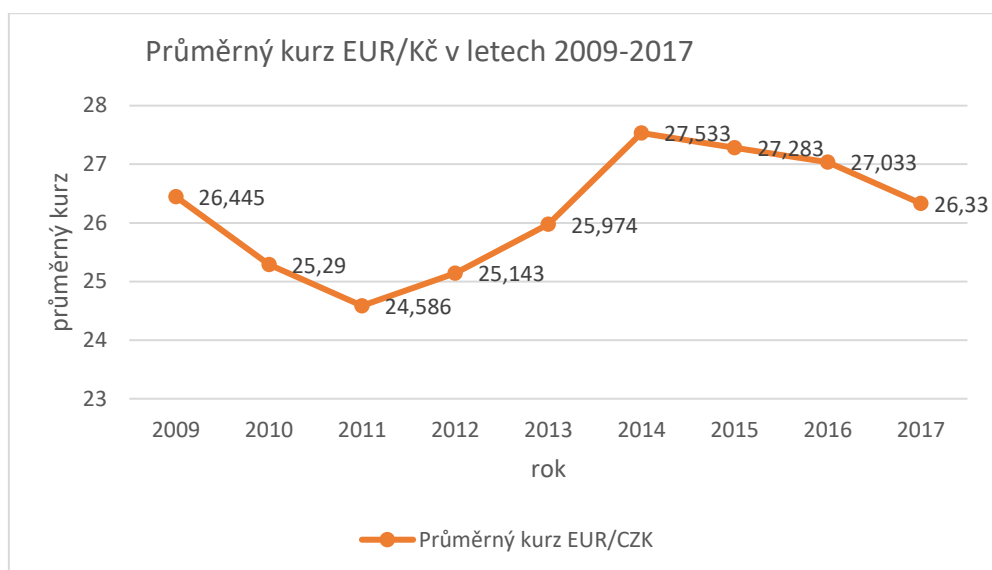
Zdroj: ČNB, 2018

Obrázek č. 5.1 představuje prognózu budoucího vývoje HDP a z toho důvodu je v něm zachycena i pravděpodobnost tohoto vývoje. Nejtmavší zelené pásmo představuje 30% pravděpodobnost, že dojde k predikovanému vývoji a se světlejším pásmem se postupně tato pravděpodobnost zvyšuje od 50% až na 90% pravděpodobnost. Dle predikcí se nadále očekává pozvolný růst HDP.

Vývoj měnového kurzu

Významným faktorem pro činnost podniku je vývoj měnového kurzu. Apresiasi nebo depreciace má zásadní vliv na tvorbu cen a budoucí zisk, a proto je nezbytné sledovat aktuální informace o změnách devizového kurzu zemí, se kterými podnik obchodně spolupracuje. Jedná se převážně o obchodování v rámci zemí EU a z toho důvodu je podnik ovlivněn kurzem eura. Čím je tento kurz příznivější, tím nižší je zahraniční cena dovážených produktů vyjádřená v českých korunách což ovlivňuje i objem dovozu a následného prodeje zákazníkům. Vývoj sledovaného kurzu v období 2009-2017 zachycuje následující graf č. 5.2.

Graf č. 5.2 Průměrný kurz Eur/Kč

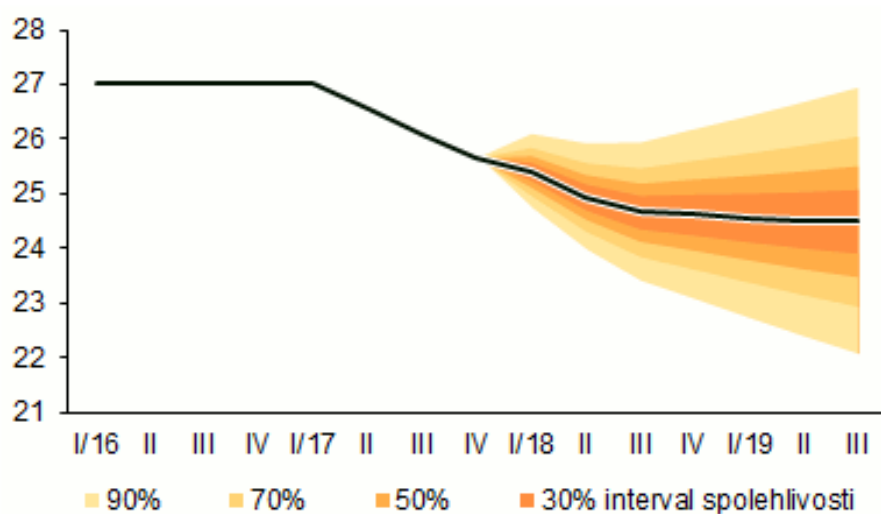


Zdroj: Kurzy.cz, vlastní zpracování

Vývoji kurzu zaznamenaném v grafu č. 5.2 odpovídá i hodnota tržeb podniku, kdy jejich výše v roce 2013 zaznamenala oproti předchozímu roku pokles.

Další budoucí vývoj kurzu je představen na obrázku č. 5.2. V prognóze ČNB je projektován průměrný kurz koruny na úrovni 24,90Eur/Kč. Dle predikce ČNB by v roce 2019 měla koruna dále posílit až k hladině 24,50Eur/Kč.

Obrázek č. 5.2 Prognóza vývoje kurzu Eur/Kč v letech 2018-2019



Zdroj: ČNB, 2018

Prognóza vývoje měnového kurzu zobrazuje pravděpodobnost, se kterou k těmto výsledkům dojde. Nejtmavší pásmo představuje 30% interval spolehlivosti a se světlejším pásmem se tento interval zvyšuje od 50% až na 90% spolehlivost. Pokud by se situace vyvíjela dle uvedené prognózy, měla by na podnik Kassex s.r.o. pozitivní vliv. Měnový kurz ovlivňuje cenu především u zboží, které podnik nakupuje od zahraničních dodavatelů. Je proto nezbytné tento vývoj sledovat.

Cena mědi

Měď je nezbytnou složkou při výrobě datových kabelů pro strukturované kabeláže. S rostoucí cenou mědi jsou výrobci nuceni zvýšit i ceny kabelů. Tyto změny významně ovlivňují nákup a prodej podniku Kassex s.r.o.

V loňském roce (2017) ceny průmyslových komodit včetně mědi rostly. U mědi představoval nárůst cen o 20-30 procent. Tento růst je ovlivněn převážně rostoucí poptávkou po průmyslových kovech a faktem, že v posledních letech těžaři neinvestovali do rozvoje nových těžebních kapacit a nabídka tak nestačí držet krok se současnou poptávkou (Penize.cz, 2018). Ani v průběhu roku 2018 se neočekává pokles poptávky, takže se dá předpokládat, že ceny mědi porostou, což povede opět ke zdražování kabelů. Vývoj cen mědi je znázorněný v obrázku č. 5.3.

Ne všichni výrobci však reagují na tento vývoj cen mědi zdražováním. Především u produkce asijských výrobců byla zaznamenána snaha udržet ceny kabelů pro strukturovanou kabeláž na co možná nejnížší úrovni tak, že začali kombinovat měď s jinými materiály, čímž chtěli udržet ceny kabelů pro strukturovanou kabeláž co nejnižší. Tato situace pak výrazně ovlivňuje prodeje kvalitních kabelů, které musí konkurovat cenově přijatelnějšími náhradám, jejichž kvalita nemusí být na první pohled rozpoznatelná.

Obrázek č. 5.3 Vývoj ceny mědi

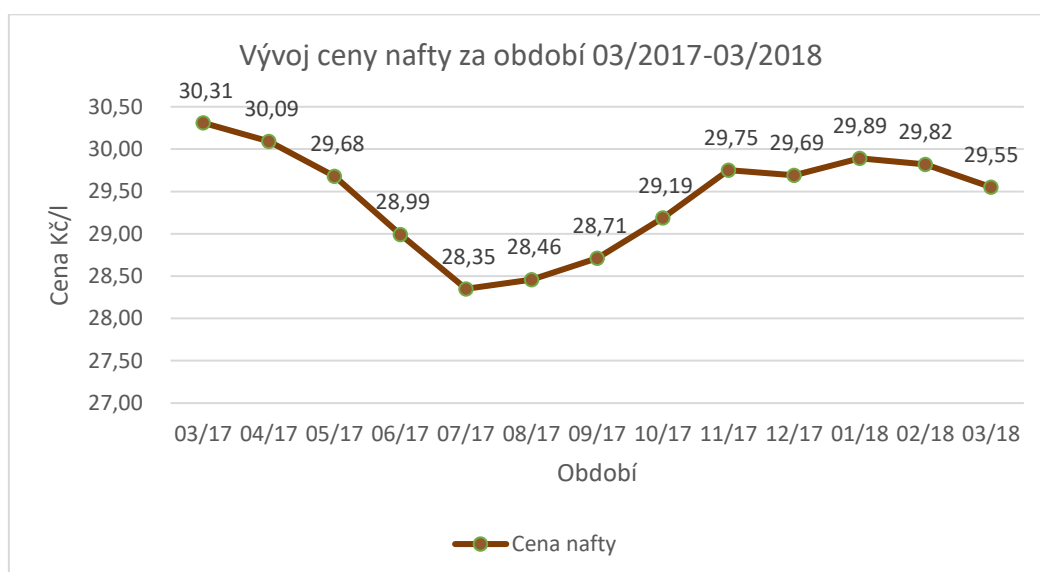


Zdroj: kurzy.cz, 2018

Cena nafty

Ekonomickou situaci podniku významně ovlivňuje také cena pohonných hmot, konkrétně cena motorové nafty. Podnik realizuje přepravu zboží ke svým zákazníkům prostřednictvím přepravní společnosti Top Trans a v menší míře, u významných zakázek, kde je nutné přesné dodržení termínu dodání zboží, využívá přepravu vlastním dodávkou. Ceny nafty se pak promítají do nákladů podniku a mají tak silný vliv i na cenu zboží. Vývoj cen nafty je zaznamenán v následujícím grafu č. 5.3.

Graf č. 5.3 Vývoj ceny nafty



Zdroj: Kurzy.cz, 2018, vlastní zpracování

V grafu je zaznamenán vývoj cen za období jednoho roku, od března 2017 do března 2018. Od poloviny loňského roku došlo k nárůstu cen nafty. V tomto období došlo také k navýšení cen přepravní společnosti Top Trans o 6%. Toto navýšení se promítlo do nákladů podniku Kassex s.r.o. a cen prodávaného zboží zákazníkům. V březnu letošního roku došlo k mírnému poklesu cen, ale v dalším vývoji se očekává opět rostoucí tendence cen motorové nafty.

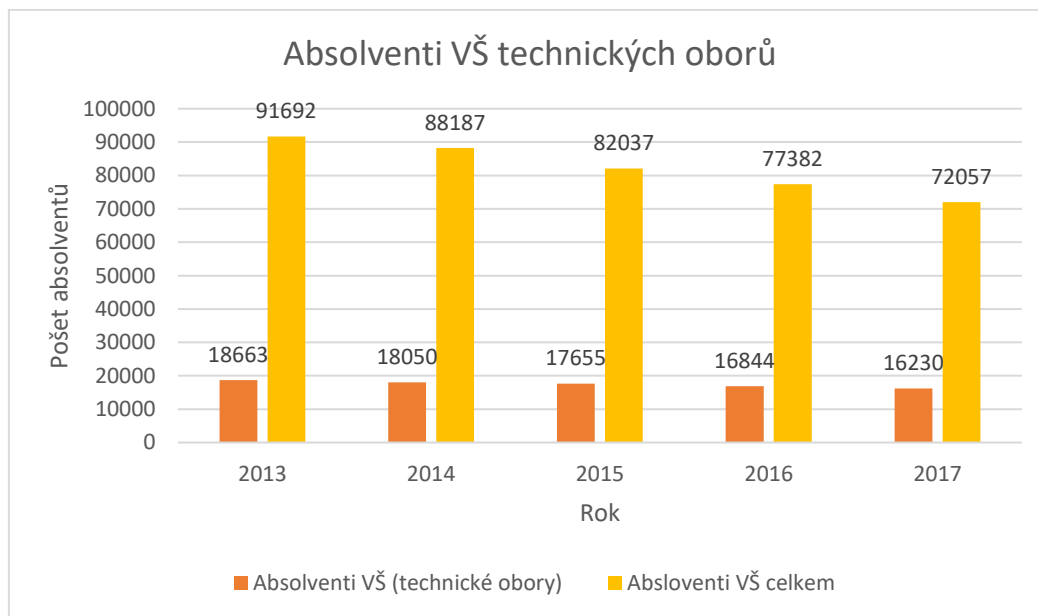
5.1.3 Sociálně-demografické faktory

Podnik působí na trhu organizací a nezaměřuje se na konečného spotřebitele. Na jeho činnost proto příliš nepůsobí faktory jako je změna životního stylu obyvatel, ve smyslu vlivu na prodej nabízeného sortimentu podniku. Životní styl ale může mít na podnik vliv prostřednictvím svých zaměstnanců. Jak bylo zjištěno při hodnocení vnitřních zdrojů podniku, nenabízí svým zaměstnancům žádné benefity, jako například příspěvek na stravování, delší dovolenou, příspěvek na životní či penzijní pojištění, což je v současné době od zaměstnavatelů často považováno za standard. Tento faktor by mohl způsobit ztrátu motivace zaměstnanců a jejich nespokojenost.

Důležitým faktorem z této oblasti může být vývoj vzdělávání v České republice, konkrétně změny ve vývoji absolventů vysokých škol se zaměřením na technické obory.

V případě, že by se podniku podařilo v rámci zvolené strategie zvýšit svůj podíl na trhu, zvyšovat tržby a zisk, bylo by nezbytné řešit otázku nízkého počtu zaměstnanců. V současné době v podniku vzniká problém v případě nemoci nebo čerpání řádné dovolené zaměstnanců. Jsou tak značně limitováni nízkým počtem zaměstnanců. Vzhledem k technicky náročnému oboru podnikání jsou pro podnik důležití zaměstnanci z řad absolventů technických oborů, kteří by se podíleli na dalším rozvoji. Současným trendem v České republice je však každoroční úbytek absolventů vysokých škol, včetně absolventů se zaměřením na technické obory. Tento vývoj je zachycen v grafu č. 5.4, bez rozlišení na absolventy bakalářských a magisterských programů.

Graf č. 5.4 Vývoj počtu absolventů vysokých škol

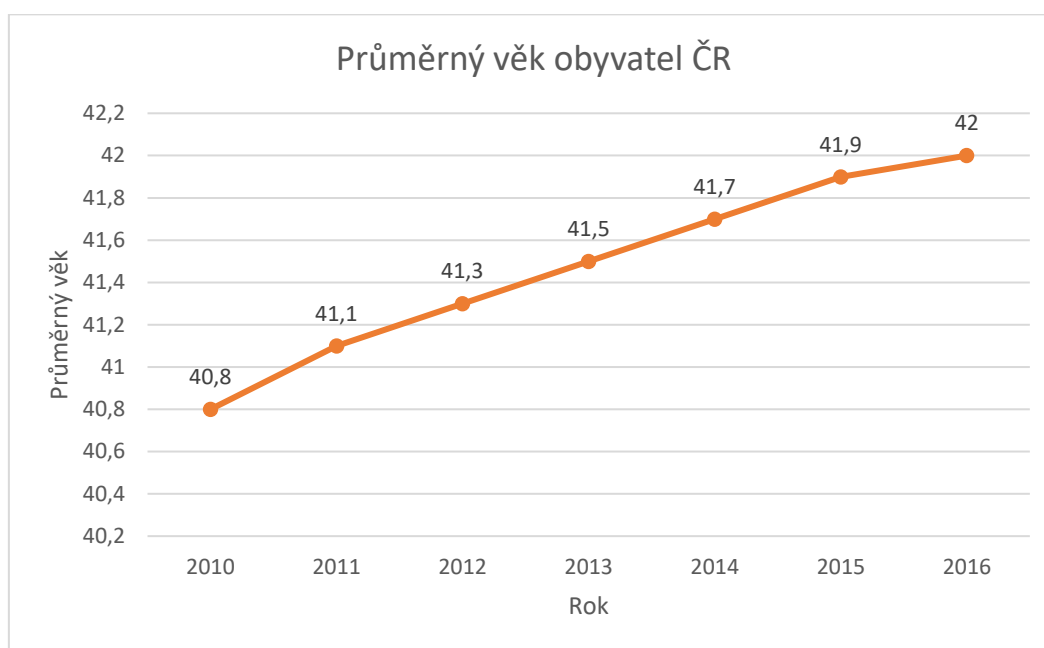


Zdroj: databáze MŠMT, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že počty studentů s dokončeným vysokoškolským vzděláním výrazně klesají. Rozdíl mezi lety 2017 a 2013, kdy byl celkový počet absolventů nejvyšší, činí 19635 a s rozlišením na technické obory činí rozdíl 2433 osob. Podnik Kassex s.r.o. by se tak v budoucnu mohl potýkat s problémem získání kvalifikovaných pracovníků.

Dalším nepříznivým faktorem z této oblasti je také stárnutí populace, jehož vývoj zobrazuje graf č. 5.5. I tento faktor může ovlivnit příliv nových zaměstnanců do podniku Kassex s.r.o.

Graf č. 5.5 Průměrný věk obyvatel ČR



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

5.1.4 Technické a technologické faktory

Faktory technické a technologické mají na podnik rovněž silný vliv. Podstatný je pro podnik rozvoj v oblasti průmyslové automatizace. Průmyslová automatizace a její rozvoj významně ovlivňuje také výkon ekonomiky, styl a způsob výroby v podnicích i celkový životní styl obyvatelstva. Pod automatizací si může představit samočinné ovládání strojů či výrobních linek, pro jejichž funkčnost je nezbytné využití elektroniky, výpočetní a komunikační techniky. Automatické systémy nejsou využívány pouze v oblasti výroby, ale uplatňují se i v automobilovém průmyslu, kde jsou součástí pohonů a dalších agregátů dopravních prostředků. Jsou také součástí elektrotechniky, domácích spotřebičů a stále více pronikají také do oblasti zemědělství. Podnik Kassex s.r.o. může prostřednictvím produktů značky Belden, které distribuuje, nabídnout obsáhlé portfolio kabelů, propojovacích, síťových a bezpečnostních produktů pro přenos signálů a zejména pro přenos dat, zvukových a video aplikací, které nacházejí uplatnění také v oblasti průmyslové automatizace. Těmito technologicky vyspělými produkty od výrobce Belden, zahrnující rovněž Hirschmann a Lumberg Automation se může podnik významně podílet na rozvoji ve zmíněné oblasti a zároveň posílit svoji pozici a zvýšit tržby.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato kapitola je zaměřena na rozbor důležitých faktorů mikroolí zkoumaného podniku. K tomu účelu byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, s cílem zjistit jaké příležitosti a hrozby mohou z mikrookolí na podnik působit.

Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů

Vzhledem k tomu, že podnik Kassex s.r.o. není výrobní firmou, ale působí jako distributor zboží, neexistují zde bariéry v podobě vysokých investic do výrobního zařízení nebo výrobních procesů. Podnik pouze nakupuje specifický druh produktů přímo od zahraničních výrobců, které následně prodává na tuzemském trhu. Pro vstup na tento trh je potřebný kapitál pro zahájení podnikatelské činnosti, především na skladové prostory pro zboží, zázemí kanceláří a jejich vybavení a podstatný je také lidský kapitál s potřebnou technickou znalostí specifického sortimentu zboží. Nezbytné je samozřejmě také zajištění odběratelů pro dané zboží. Pokud by na trh chtěl vstoupit podnik s obdobným sortimentem od jiných výrobců, existuje zde reálná hrozba nové konkurence pro podnik Kassex s.r.o. V případě, že by chtěl na trh vstoupit podnik se zájmem o sortiment stejných výrobců – Belden nebo Panduit, situace by byla poměrně obtížná. Trh je již rozdělen mezi stávající podniky a každý z nich má nastavené od výrobce cenově výhodnější podmínky pro určitou část sortimentu. Při navázání spolupráce je rovněž stanoveno určité minimální objednávkové množství produktů, což představuje vysoké počáteční náklady a vázanost finančních prostředků ve skladových zásobách.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Hlavní konkurenti, kteří se zabývají distribucí stejného sortimentu jako podnik Kassex s.r.o., jsou představováni podniky Lancomat s.r.o., COLSYS - AUTOMATIK, a.s. a Tech Data Distribution, s.r.o. Tyto podniky jsou blíže specifikovány v podkapitole č. 5.3. Ačkoliv uvedené firmy nejsou příliš srovnatelné svou velikostí, konkurenci představují z toho důvodu, že se jedná o distributory stejných výrobců, a to sice výrobce Belden – strukturovaná kabeláž, průmyslové switche apod. a Panduit jež nabízí rozsáhlý sortiment kabelážních systémů a komunikačních prvků. Dále se podniky zabývají i prodejem odlišného sortimentu nebo poskytují služby. Nejrozsáhlejší sortiment nabízí podnik Tech

Data Distribution, s.r.o., čemuž odpovídají i tržby. Rivalita uvedených konkurenčních podniků, je na tomto trhu představována především vlivem nejnížší možné ceny produktů, které jsou podniky zákazníkovi ochotny nabídnout. Probíhá zde boj o každého zákazníka i za cenu minimální obchodní marže. Pro zákazníky je klíčová nejen cena, ale také termín dodání zboží. V případě specifických průmyslových kabelů nebo vodičů, mají distributoři stejné výchozí podmínky, jelikož tento druh zboží se téměř vždy musí vyrobit a žádný z distributorů je nedrží běžně na skladě, ale důležitým faktorem zde bude opět nabídnutá cena.

Vyjednávací síla kupujících

Vzhledem k tomu, že podnik Kassex s.r.o. nemá monopolní postavení, kdy by představoval jediný podnik nabízející uvedený sortiment a odběratelé by tak museli nakupovat zboží pouze prostřednictvím tohoto distributora, je vyjednávací síla odběratelů na poměrně vysoké úrovni. Podnik Kassex s.r.o. za dobu svého působení navázal spolupráci s více než 1000 odběrateli. Mezi hlavní odběratelé, kteří se nejvíc podílí na tržbách podniku, je ale možné zařadit nejvýše 30 podniků. Mezi ty nejvýznamnější lze uvést firmy Unis Computers, a.s., Aldata s.r.o., H+D Elektromontáže s.r.o., I&C Energo a.s., PZK Brno a.s., R.S.C. spol. s r.o., Sonepar Česká republika, Veganet s.r.o. a další. Uvedené podniky je možné začlenit mezi dlouholeté stálé odběratele, se kterými podnik Kassex s.r.o. spolupracuje a přinášejí podniku nejvyšší tržby. Odběratelé uplatňují svou sílu především při nákupech většího množství produktů, kde je vysoký tlak na nízkou cenu, ale také na rychlost dodání zboží. Podnik je limitován nákupní cenou produktů a také provozními náklady. Pokud se jedná o rozsáhlejší zakázky a projekty, vždy je nutné vyjednávání ze strany podniku Kassex s.r.o. s jednotlivými výrobci a pokusit se zajistit co nejbližší cenu, odpovídající cílové ceně zákazníka. V opačném případě hrozí odchod zákazníka ke konkurenci, která může představovat i jinou značku produktů. To znamená pro podnik vzhledem k závislosti tržeb na odběratelích vysoké riziko. Vyjednávací síla odběratelů je pro podniky důležitým faktorem, jelikož jejich činnost je závislá na realizovaných prodejkách.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik Kassex s.r.o. je obchodní firmou, zabývající se prodejem zboží odběratelů, nabízenou produkci sám nevyrábí a proto je závislý na dodávkách od dodavatelů, se kterými

má vyjednané podmínky spolupráce. Tito dodavatelé představují dvě hlavní firmy – Belden a Panduit, které dodávají podniku největší část nabízeného sortimentu. Ze strany dodavatelů je nejsilnějším faktorem navyšování cen zboží, které zpravidla probíhá v každém roce nebo dle vývoje ceny mědi, která je nezbytná pro výrobu kabelů. Podnik Kassex s.r.o. nemá příliš možností jak tomuto zdražování zabránit. Dodavatelé rovněž stanovují minimální hodnoty objednávek, které podnik může realizovat a firma Panduit také určuje distribuční ceny. Kontrola dodržování těchto cen ze strany výrobce je ale prakticky nemožná. Ceny může podnik Kassex s.r.o. ovlivnit pouze pokud potřebuje dodání strukturované kabeláže a dalších prvků na konkrétní projekt, kde se jedná o velké odběrové množství, což je pro výrobce žádoucí situace. Další cenové výhody může podnik získat také při jednorázovém vyšším odběrovém množství – např. u kabelů toto množství představuje minimálně 30 kilometrů.

Hrozba substitutů

Hrozba v podobě substitučních výrobků na trhu, ve kterém podnik Kassex s.r.o. působí je také poměrně vysoká. Produkty značek Panduit a Belden patří ke světové špičce na trhu daného sortimentu. Tento fakt je dán vysokou kvalitou, dlouhou záruční dobou a rozsahem výrobního portfolia, díky kterému může podnik nabízet kabely do různých oblastí použití. Vysoká kvalita se ale odráží také v ceně produktů a mnohdy dlouhou dodací lhůtou u specifických kabelů a materiálu. Tento fakt nahrává substitučním produktům, protože ne každý zákazník preferuje kvalitu a záruku dlouhé životnosti, ale na prvním místě bývá často právě především cena a rychlost dodávky. Jako nejčastější substitut je možné uvést například produkty výrobce Solarix, které se často střetávají v cenovém boji s produkty Belden i Panduit.

5.3 Představení konkurenčních podniků

Jako hlavní konkurenční firmy pro podnik Kassex s.r.o. jsem identifikovala Lancomat s.r.o., COLSYS - AUTOMATIK, a.s. a Techdata Distribution s.r.o. Jedná se rovněž o firmy, které se zabývají distribucí kabelů a výrobků značek Panduit a Belden a mají status oficiálních distributorů uvedených značek. Ve svém sortimentu mají i jiné produkty, případně poskytují služby v jiných oblastech. Na trhu se samozřejmě pohybují i další podniky zabývající se distribucí substitučních produktů jiných výrobců, jak českých, tak zahraničních, ale pro účely analýzy jsem zvolila konkurenty, kteří se zabývají také distribucí stejných značek.

5.3.1 Základní informace o společnosti Lancomat s.r.o.

Název: Lancomat s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku společnosti: 16. července 2007

Základní kapitál: 200.000Kč

Sídlo: Praha 9 - Vysočany, Poděbradská 520/24, PSČ 19000

Statutární orgán: Jednatelé:

Zdeněk Zita

Tomáš Jahoda

Způsob jednání: Společnost zastupují vždy alespoň dva jednatelé společně.

Logo společnosti:



Obrázek č. 5.4 Logo společnosti Lancomat s.r.o.

Zdroj: Lancomat s.r.o.

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Stručná charakteristika společnosti

Společnost Lancomat s.r.o. působí na Českém trhu od roku 2007 jako velkoobchod se specializací na strukturované kabeláže, telekomunikační rozvaděče, aktivní prvky záložní zdroje a další doplňující sortiment (propojovací kabely, konektory apod.). Rovněž se zabývá projektovou činností spočívající ve zpracování nabídek a prosazování projektových slev u výrobců.

Sortiment podniku je srovnatelný se společností Kassex s.r.o., s orientací na kvalitní osvědčené výrobce. Lancomat je oficiální distributorem značek Panduit, Solarix (český výrobce strukturované kabeláže), Conteg (datové rozvaděče), Leviton Brand-Rex (strukturovaná kabeláž). V nabídce má i produkty značky Belden, ale není přímým distributorem.

Ze zkoumané konkurence představuje Lancomat s.r.o. nejbližší a nejvíce srovnatelný podnik s firmou Kassex s.r.o.

5.3.2 Základní informace o společnosti COLSYS – AUTOMATIK, a.s.

Název: COLSYS - AUTOMATIK, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Datum vzniku společnosti: 30. června 1998

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč, splaceno: 100%

Sídlo: Kladno, Hutská 1294, PSČ 27201

Statutární orgán: Představenstvo

Předseda představenstva: Josef Pokorný

Člen představenstva: Petr Kolouch

Místopředseda představenstva: Jiří Kasner

Způsob jednání: Za společnost jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva samostatně.

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady: Jindřich Hubka

Členové dozorčí rady: Martin Špaček, Lukáš Pokorný

Akcie: 2 000 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. Akcie společnosti jsou akciemi kmenovými, se kterými jsou spojena práva a povinnosti uvedené ve stanovách společnosti založených ve sbírce listin a v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Projektová činnost ve výstavbě.

Logo společnosti:

Obrázek č. 5.5 Logo společnosti COLSYS - AUTOMATIK, a.s.

Zdroj: COLSYS - AUTOMATIK, a.s.

Stručná charakteristika společnosti

Společnost COLSYS - AUTOMATIK, a.s. působí na Českém trhu od roku 1993. Od svého založení svou činnost zaměřuje na poskytování inženýrských služeb v oboru automatizace v České republice, ale také v zahraničí. Za dobu svého působení realizovala záměry více než sta společností, které působí v energetickém, dopravním, chemickém nebo zpracovatelském průmyslu.

V současné době se podnik kromě automatizace věnuje také průmyslové komunikaci a řízení energetického hospodářství.

Společnost COLSYS - AUTOMATIK, a.s. je také distributorem výrobce Belden, konkrétně se zaměřením na produkty značky Hirschmann, které zahrnují především průmyslové switche a další komponenty pro oblast telekomunikace a průmyslové automatizace. Zajišťuje dodávky těchto produktů, ale také se věnuje projektové činnosti. Stejně jako podnik Kassex s.r.o. je i tato společnost součástí programu „Belden Preferred Partner Programm“, jehož členství je důkazem spolehlivého, důvěryhodného dodavatele, zajišťující kvalitní produkty výrobce pro daný trh.

Pro podnik Kassex s.r.o. představuje tento podnik konkurenci především v oblasti distribuce produktů Hirschmann.

5.3.3 Základní informace o společnosti Tech Data Distribution s.r.o.

Název: Tech Data Distribution, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku společnosti: 21. června 1991

Základní kapitál: 121 700 000,- Kč

Sídlo: Praha 5, Bucharova 2641/14, PSČ 15800

Statutární orgán: Členové sboru jednatelů: Jan Juliš
Manfred Otto Born

Předseda sboru jednatelů:
Pavel Salák

Společník: Tech Data Europe GmbH Mnichov, Kistlerhofstrasse 75, 81379, Spolková republika Německo. Vklad: 121 700 000,- Kč, splaceno: 100%, obchodní podíl: 100%

Způsob jednání: Společnost zastupují a jednají za ni společně dva členové sboru jednatelů.

Předmět podnikání

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Logo společnosti:



Obrázek č. 5.6 Logo společnosti Tech Data Distribution, s.r.o.

Zdroj: Tech Data Distribution, s.r.o.

Stručná charakteristika společnosti

Současná firma Tech Data Distribution, s.r.o. začala svou obchodní činnost v roce 1991. V té době vystupovala jako podnik s názvem Expert & Partner, pod kterým byla založena. Jedná se o distributora s výpočetní a telekomunikační technikou, digitální spotřební elektroniky a software. Podnik se v roce 1993 stal součástí celoevropské distribuční sítě Computer 2000, kterou od roku 1999 vlastní distribuční firma Tech Data Corporation. V roce 2002 došlo ke koupi společností Tech Data Europe GmbH se sídlem v Německu a podnik se tak přejmenoval na současný název Tech Data Distribution, s.r.o., pod kterým podniká do současné doby. Jak je uvedeno v základních informacích o podniku, 100% vlastníkem je Tech Data Europe GmbH, která je součástí Tech Data Corporation se sídlem na Floridě.

Podnik je rovněž distributorem produktů Belden se zaměřením na strukturovanou kabeláž. Na internetových stránkách společnosti Belden můžeme podnik Tech Data Distribution, s.r.o. nalézt mezi distributory, kteří jsou součástí programu, „Belden Preferred Partner Programm“. Řadí se tedy mezi ověřené a spolehlivé distributory v oblasti strukturované kabeláže.

5.4 Finanční analýza

V této části práce bude provedeno zhodnocení vývoje firmy Kassex s.r.o. prostřednictvím finanční analýzy v porovnání s identifikovanými konkurenty. Analýza bude provedena za využití metody poměrových ukazatelů. Vzorce pro výpočet těchto ukazatelů budou čerpány z podkapitoly 3.5.2 této diplomové práce a výchozí data pro vzorce budou čerpána z veřejně dostupných výkazů zmiňovaných firem, jako jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty v letech 2012–2016. Hodnoty dosazované do vzorců jsou uváděny v tisících Kč.

5.4.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele umožňují zjistit, jestli je pro podnik výhodnější pracovat s vlastním nebo cizím kapitálem. V této části práce budou využity k porovnání výkonnosti sledovaného podniku s konkurencí a zároveň také napomůžou naznačit slabá místa v efektivnosti hospodaření podniku. Ukazatelů rentability je celá řada. Pro účely srovnání s konkurencí jsem zvolila ukazatele, prostřednictvím kterých se posuzuje rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkového kapitálu (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE).

Rentabilita tržeb – ROS

Ukazatel rentability tržeb charakterizuje úspěšnost podniku vyjádřením ziskové marže. Jinými slovy ukazatel udává, kolik procent zisku podnik získá z jedné utržené koruny. Pro výpočet hodnoty ukazatele ROS byl použit vzorec č. 3.1. Vzhledem k tomu, že ukazatel je použit pro mezipodnikové srovnání, do čitatele vzorce je dosazena hodnota EBIT, která představuje zisk před zdaněním a úroky. Ve jmenovateli je uvedena hodnota tržeb. Pro zjištění obou hodnot jsem vycházela z veřejně dostupných výkazů jednotlivých podniků. Výsledné hodnoty ukazatele ROS jsou zaznamenány v níže uvedené tabulce č. 5.1.

Tabulka č. 5.1 Ukazatel ROS

Kassex s.r.o. – ukazatel ROS					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	-170	359	170	171	285
Tržby	19 629	13 105	14 793	19 655	12 899
ROS	-0,87%	2,74%	1,15%	0,87%	2,21%
Lancomat – ukazatel ROS					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	1 706	952	2632	2397	2082
Tržby	35 995	37 908	39 815	44 541	45 516
ROS	4,74%	2,51%	6,61%	5,38%	4,57%
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – ukazatel ROS					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	1 139	976	2035	1986	2702
Tržby	31 875	27 233	24 938	26 822	26 719
ROS	3,57%	3,58%	8,16%	7,40%	10,11%
Tech Data Distribution, s.r.o. – ukazatel ROS					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT	-8 789	-18947	-7200	-13022	-4488
Tržby	3 353 327	3 110 601	3 485 250	3 604 907	3 831 296
ROS	-0,26%	-0,61%	-0,21%	-0,36%	-0,12%

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společností, vlastní zpracování

Výše uvedené hodnoty ukazatele rentability tržeb pro podnik Kassex s.r.o. nejsou příliš příznivé. V první sledovaném roce 2012 bylo dosaženo ztráty, a proto je i ukazatel ROS v negativní hodnotě. Ztráta v tomto roce byla zapříčiněna i odpisem nedobytné pohledávky. V následujících letech pak hodnota kolísá v rozmezí od 0,87 % do max. 2,73 %. Optimální hodnota ukazatele ROS bývá uváděna v hodnotě přibližně 10 %. K této hodnotě se podnik ani zdaleka nepřibližuje a dosažené výsledky by měly podniku signalizovat chyby v řízení, které by bylo vhodné blíže analyzovat. K optimální hodnotě se nejvíce blíží firma COLSYS - AUTOMATIK, a.s., a to v poslední sledovaném roce 2016, kdy dosahuje 10,11 %. Ze sledovaných podniků má Kassex s.r.o. nejnížší tržby, ale nejméně pozitivního výsledků dosahuje firma Tech Data Distribution, s.r.o., která je i přes nesrovnatelně vysoké tržby oproti ostatním sledovaným konkurentům, ve všech sledovaných obdobích ztrátová.

Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return On Assets)

Další ze zkoumaných ukazatelů rentability je ROA – rentabilita celkových aktiv. Jedná se o ukazatel ziskovosti, který vyjadřuje, kolik zisku přinese jednotka aktiv. Vypovídá tak o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Pro výpočet ukazatele ROA byl použit vzorec č. 3.2 a jeho výsledky pro jednotlivé podniky jsou uvedeny v tabulce č. 5.2.

Tabulka č. 5.2 Ukazatel ROA

Kassex s.r.o. – ukazatel ROA					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	-300	258	58	68	255
Celková aktiva	9 845	8 862	9 835	6 962	6 612
ROA	-3,05%	2,91%	0,59%	0,98%	3,86%
Lancomat s.r.o. – ukazatel ROA					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	1 382	775	2 133	1 938	1 698
Celková aktiva	12 537	11 718	11 251	13 000	12 812
ROA	11,02%	6,61%	18,96%	14,91%	13,25%
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – ukazatel ROA					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	861	753	1599	1382	1976
Celková aktiva	17 016	19 972	17 338	16 518	19 482
ROA	5,06%	3,77%	9,22%	8,37%	10,14%
Tech Data Distribution, s.r.o. – ukazatel ROA					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	-18 516	-33 559	-25 643	-31 957	-24 690
Celková aktiva	794 378	861 851	954 669	878 376	704 513
ROA	-2,33%	-3,89%	-2,69%	-3,64%	-3,50%

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

Podobně jako u předchozího zkoumaného ukazatele i v tomto případě není výsledek pro podnik Kassex s.r.o. příznivý. Ve všech sledovaných obdobích je výsledná hodnota na velmi nízké úrovni. Podnik by se měl zaměřit na zkoumání příčin nízké ziskovosti a také zlepšit hospodaření se svými aktivy, která jsou v porovnání s dosaženým ziskem vysoká. Firma by měla efektivněji využívat svůj kapitál s cílem dosažení vyšších zisků.

Nejvíce pozitivních hodnot ze zkoumané konkurence, dosahuje podnik Lancomat s.r.o. Nejvyššího výsledku dosáhl v roce 2014, kdy ROA představuje 18,96 %. V následujících letech pak došlo k poklesu zisku a tím se snížila i hodnota ukazatele, ale pořád se drží na příznivých a lepších hodnotách než zbývající sledované firmy.

Podnik COLSYS - AUTOMATIK, a.s. vykazuje rovněž rostoucí tendenci ukazatele ROA, vyjma roku 2013 kdy ukazatel dosahuje hodnoty 3,77 %, což je ovlivněno nejnižším dosaženým ziskem ze všech sledovaných období a podnik má v tomto roce nejvyšší sumu celkových aktiv.

Třetí ze sledovaných konkurentů má oproti ostatním nepoměrně vyšší celková aktiva a vzhledem ke každoroční dosažené ztrátě jsou záporné i hodnoty ukazatele ROA.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

Pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu se hodnotí efektivnost prostředků vložených do podniku jeho majiteli. U tohoto ukazatele je žádoucí rostoucí tendence. K výpočtu ukazatele byl použit vzorec č. 3.3, ve kterém je čistý zisk (EAT) poměřován k vlastnímu kapitálu. Výsledky ukazatele ROE jsou uvedeny v tabulce č. 5.3 zvlášť pro každý sledovaný podnik.

Tabulka č. 5.3 Ukazatel ROE

Kassex s.r.o. – ukazatel ROE					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	-300	258	58	68	255
Vlastní kapitál	3 103	3 361	3 419	3 485	3 600
ROE	-9,67%	7,68%	1,70%	1,95%	7,08%
Lancomat s.r.o. – ukazatel ROE					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	1 382	775	2 133	1 938	1 698
Vlastní kapitál	3 183	3 558	5 392	6 330	7 027
ROE	43,42%	21,78%	39,56%	30,62%	24,16%
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – ukazatel ROE					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	861	753	1599	1382	1976
Vlastní kapitál	11 715	11 621	12 383	12 208	12 886
ROE	7,35%	6,48%	12,91%	11,32%	15,33%
Tech Data Distribution, s.r.o. – ukazatel ROE					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
EAT	-18 516	-33 559	-25 643	-31 957	-24 690
Vlastní kapitál	230 977	197 418	171 775	139 818	115 128
ROE	-8,02%	-17,00%	-14,93%	-22,86%	-21,45%

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

Výsledné hodnoty ukazatele ROE nejsou pro podnik Kassex s.r.o. příliš pozitivní. V prvním sledovaném roce je záporná hodnota zapříčiněna dosaženou ztrátou. V následujícím roce došlo k obratu a podnik dosáhl zisku a zvýšila se i hodnota vlastního kapitálu. V letech 2014 a 2015 pak zisk opět poklesl a zvýšila se suma vlastního kapitálu. K opětovnému růstu došlo až následující rok, kdy se podniku zvýšil zisk, ale současně opět vzrostl vlastní kapitál což v každém roce zapříčiněno nerozděleným ziskem.

Ukazatel ROE v případě podniku Lancomat s.r.o. dosahuje výrazně příznivějších hodnot než je tomu u firmy Kassex s.r.o., i když nedosahuje v každém roce rostoucí tendenci, jak se u rentability vlastního kapitálu očekává. I u této firmy se v každém sledovaném roce zvyšuje velikost vlastního kapitálu což má vliv na výslednou hodnotu.

Příznivějších hodnot ve srovnání s podnikem Kassex s.r.o. dosahuje i třetí sledovaný konkurent, COLSYS - AUTOMATIK, a.s. V tomto případě vykazuje ukazatel růst

s výjimkou roku 2015, kdy došlo k poklesu. Příznivá hodnota je dána především každoročním zvyšováním zisku.

Nejméně pozitivních výsledků dosahuje rentabilita vlastního kapitálu společnosti Tech Data Distribution, s.r.o. V tomto případě je výsledná hodnota v jednotlivých letech dána každoroční ztrátou.

5.4.2 Ukazatele aktivity

Prostřednictvím ukazatelů aktivity podniky zjišťují informace o tom, zda efektivně hospodaří se svými aktivy, jestli je má v dostatečném množství nebo naopak vlastní aktiv více než je třeba, čímž vznikají zbytečné náklady nebo zda je podnik v situaci kdy má aktiv příliš málo a může přicházet o potenciální tržby.

V této podkapitole jsou podniky hodnoceny za použití ukazatelů obratu aktiv, doby obratu zásob, pohledávek a závazků.

Ukazatel obratu aktiv

Obrat celkových aktiv je ukazatelem, který měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy a vyjadřuje, jaké tržby přinese jednotka aktiv. Pro výpočet byl použit vzorec č. 3.4 a výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 5.4.

Tabulka č. 5.4 Ukazatel obratu aktiv

Kassex s.r.o. – obrat aktiv					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	19 629	13 105	14 793	19 655	12 899
Celková aktiva	9 845	8 862	9 835	6 962	6 612
Obrat aktiv	1,99	1,48	1,50	2,82	1,95
Lancomat s.r.o. – obrat aktiv					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	35 995	37 908	39 815	44 541	45 363
Celková aktiva	12 537	11 718	11 251	13 000	12 812
Obrat aktiv	2,87	3,24	3,54	3,43	3,54
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – obrat aktiv					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	31 875	27 233	24 938	26 822	26 719
Celková aktiva	17 016	19 972	17 338	16 518	19 482
Obrat aktiv	1,87	1,36	1,44	1,62	1,37
Tech Data Distribution, s.r.o. – obrat aktiv					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	3 353 327	3 110 601	3 485 250	3 604 907	3 831 296
Celková aktiva	794 378	861 851	954 669	878 376	704 513
Obrat aktiv	4,22	3,61	3,65	4,10	5,44

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

Pro ukazatel doby obratu aktiv obecně platí, že čím vyšší je hodnota, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je však v literatuře uváděna ve výši 1. Jak vyplývá z výše uvedených výsledků, této hodnoty dosáhly všechny sledované podniky ve všech srovnávaných letech. Z tabulky pro výpočet obratu aktiv firmy Tech Data Distribution, s.r.o. je opět patrný rozdíl nepoměrně vysokých tržeb a aktiv oproti ostatním firmám. Tento stav je dán tím, že podnik má podstatně širší rozsah obchodních činností a tržby z výkazů nelze rozčlenit na oblast tržeb ze sledovaného odvětví.

Doba obratu zásob

Doba obratu je ukazatel, který udává dobu nezbytnou pro to, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy. Žádoucí je v tomto případě dosažení co nejnižší hodnoty. Pro zjištění doby obratu zásob byl použit vzorec č. 3. 5. Výsledky zobrazuje následující tabulka č. 5.5.

Tabulka č. 5.5 Ukazatel doby obratu zásob

Kassex s.r.o. – doba obratu zásob (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	3 814	3 069	5 606	2 872	2 732
Tržby	19 629	13 105	14 793	19 655	12 899
Doba obratu zásob	69,9	84,3	136,4	52,6	76,2
Lancomat s.r.o. – doba obratu zásob (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	4 245	2 240	2 558	2 840	2 944
Tržby	35 995	37 908	39 815	44 541	45 363
Doba obratu zásob	42,5	21,3	23,1	23,0	23,4
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – doba obratu zásob (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	1 375	1 195	1 184	1 807	1 266
Tržby	31 875	27 233	24 938	26 822	26 719
Doba obratu zásob	15,5	15,8	17,1	24,3	17,1
Tech Data Distribution, s.r.o. – doba obratu zásob (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	148 203	135 316	175 846	200 997	133 250
Tržby	3 353 327	3 110 601	3 485 250	3 604 907	3 831 296
Doba obratu zásob	15,9	15,7	18,2	20,1	12,5

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

Výše zásob podniků Kassex s.r.o., Lancomat s.r.o. a COLSYS - AUTOMATIK, a.s. dosahují srovnatelných hodnot. Rozdíl je bohužel v tržbách, které jsou pro Kassex s.r.o. ve srovnání s těmito podniky výrazně nižší. V roce 2005 podnik dokonce dosahuje vyšších zásob než konkurence (vyjma společnosti Tech Data Distribution, s.r.o.) a ve vztahu k tržbám, které jsou pro podnik třetí nejnižší za sledované roky, hodnota doby obratu zásob dosahuje nejvyšší úrovně, což činí 136,4 dnů. Také v ostatních letech je doba obratu zásob

poměrně vysoká. Podnik totiž často využívá objemových slev a výhodných cenových nabídek, za účel získání konkurenční cenové výhody. Pozornost by ale měla být zaměřena na prodejnost daného zboží a zhodnotit, zda je pro podnik dobré vázat finanční prostředky v zásobách. Výhodou držení vyššího množství zásob může být schopnost rychlé reakce na objednávky zákazníků, ale pokud jsou zásoby dlouhou dobu drženy na skladě, může také nastat situace, kdy dojde k poklesu cen, změnám kurzu měny, případně cen mědi a konkurence bude schopna zákazníkovi nabídnout zboží za výhodnější ceny.

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel aktivity vyjadřuje, za jakou dobu průměrně odběratel uhradí své závazky. Pro výpočet byl použit vzorec č. 3. 6. Výsledky jsou zahrnuty v následující tabulce č. 5.6.

Tabulka č. 5.6 Ukazatel doby obratu pohledávek

Kassex s.r.o. – doba obratu pohledávek (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	1 963	907	791	932	1 265
Tržby	19 629	13 105	14 793	19 655	12 899
Doba obratu pohledávek	36,0	24,9	19,2	17,1	35,3
Lancomat s.r.o. – doba obratu pohledávek (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	4 568	6 721	5 511	5 850	6 305
Tržby	35 995	37 908	39 815	44 541	45 363
Doba obratu pohledávek	45,7	63,8	49,8	47,3	50,0
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – doba obratu pohledávek (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	9 131	12 228	9 437	7 462	8 700
Tržby	31 875	27 233	24 938	26 822	26 719
Doba obratu pohledávek	103,1	161,6	136,2	100,2	117,2
Tech Data Distribution, s.r.o. – doba obratu pohledávek (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	422 554	456 272	562 153	531 461	507 326
Tržby	3 353 327	3 110 601	3 485 250	3 604 907	3 831 296
Doba obratu pohledávek	45,4	52,8	58,1	53,1	47,7

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

U doby obratu pohledávek je zřejmé, že žádoucí je co nejkratší doba obratu. Tento ukazatel se obvykle porovnává s běžnou délkou splatnosti, která představuje 30 dní, ale každá firma může mít pro jednotlivé zákazníky a zakázky stanoveny individuální délky splatnosti. Krátká doba obratu pohledávek podniku může signalizovat, že své pohledávky dobře vymáhá a její zákazníci jsou v dobré finanční situaci. Takto se dle dosažených hodnot jeví i situace podniku Kassex s.r.o. Nejdelší dobu obratu zaznamenal podnik v roce 2012, ve kterém činí 36 dnů a nejnižší v roce 2015, kdy je tato doba 17 dní. Doba obratu pohledávek firmy Kassex s.r.o. je ovlivněna hotovostním prodejem, u některých zákazníků požadováním zálohových plateb a také spoluprací s faktoringovou společností.

U analyzovaných konkurenčních podniků jsou doby obratu pohledávek poměrně vysoké. U podniku COLSYS - AUTOMATIK, a.s. doba přesahuje ve všech sledovaných letech 100 dní. Zbývající konkurenti jsou na tom lépe, ale i v jejich případě doba výrazně přesahuje 30 dní ve všech letech. Vysvětlením této situace může být delší splatnost faktur, ale může se jednat i o výsledek špatné platební morálky zákazníků.

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků vykazuje, kolik dní podniku průměrně trvá, než uhradí svým dodavatelům závazky. Pro výpočet byl použit vzorec č. 3.7. Výsledky zobrazuje tabulka č. 5.7.

Tabulka č. 5.7 Ukazatel doby obratu závazků

Kassex s.r.o. – doba obratu závazků (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky	6 051	4 571	5 876	3 423	2 956
Tržby	19 629	13 105	14 793	19 655	12 899
Doba obratu závazků	111,0	125,6	143,0	62,7	82,5
Lancomat s.r.o. – doba obratu závazků (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky	9 150	7 536	5 778	6 651	5 488
Tržby	35 995	37 908	39 815	44 541	45 363
Doba obratu závazků	91,5	71,6	52,2	53,8	43,6
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – doba obratu závazků (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky	5 301	8 351	4 955	3 337	6 310
Tržby	31 875	27 233	24 938	26 822	26 719
Doba obratu závazků	59,9	110,4	71,5	44,8	85,0
Tech Data Distribution, s.r.o. – doba obratu závazků (ve dnech)					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky	538 554	655 013	777 239	734 483	586 890
Tržby	3 353 327	3 110 601	3 485 250	3 604 907	3 831 296
Doba obratu závazků	57,8	75,8	80,3	73,3	55,1

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

U tohoto ukazatele je na rozdíl od doby obratu pohledávek žádoucí co nejvyšší počet dní. Zároveň je vhodné tyto dva ukazatele porovnat. Obecně platí, ukazatel doby závazků by měl dosahovat vyšší hodnoty než ukazatel doby obratu pohledávek. Po porovnání výsledků je zřejmé, že tuto podmínku splňují téměř všechny podniky. Pouze firma COLSYS - AUTOMATIK, a.s. zaznamenala opačný stav. Doba obratu pohledávek tohoto podniku je delší než doba obratu závazků. Tato situace může způsobit platební neschopnost podniku.

5.4.3 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele mají pro podniky vypovídající hodnotu o tom, jak rychle jsou schopni splácet své krátkodobé závazky. Porovnávají se závazky vůči disponibilním prostředkům.

Ukazatel běžné likvidity

Ukazatel běžné likvidity zobrazuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky a je měřítkem solventnosti podniku. V literatuře se setkáme s doporučenou hodnotou ukazatele v rozmezí 1,5 – 2,5. Pro výpočet ukazatele byl použit vzorec č. 3.9. Výsledné hodnoty ukazatele pro jednotlivé společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 5.8.

Tabulka č. 5.8 ukazatel běžné likvidity

<i>Kassex s.r.o. – ukazatel běžné likvidity</i>					
<i>Rok</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<i>Oběžná aktiva</i>	9 782	8 796	9 788	6 906	6 555
<i>Krátkodobé závazky</i>	6 051	4 571	5 876	3 423	2 956
<i>Běžná likvidita</i>	1,62	1,92	1,67	2,02	2,22
<i>Lancomat s.r.o. – ukazatel běžné likvidity</i>					
<i>Rok</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<i>Oběžná aktiva</i>	12 161	11 482	11 144	12 752	11 946
<i>Krátkodobé závazky</i>	8 018	6 506	4 647	5 460	4 848
<i>Běžná likvidita</i>	1,52	1,76	2,40	2,34	2,46
<i>COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – ukazatel běžné likvidity</i>					
<i>Rok</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<i>Oběžná aktiva</i>	12 161	11 482	11 144	12 752	11 946
<i>Krátkodobé závazky</i>	8 018	6 506	4 647	5 460	4 848
<i>Běžná likvidita</i>	1,52	1,76	2,40	2,34	2,46
<i>Techdata Distribution s.r.o. – ukazatel běžné likvidity</i>					
<i>Rok</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<i>Oběžná aktiva</i>	595 333	698 243	827 066	790 173	640 609
<i>Krátkodobé závazky</i>	538 554	655 013	777 239	530 483	586 890
<i>Běžná likvidita</i>	1,11	1,07	1,06	1,49	1,09

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

V případě ukazatele likvidity dosahují doporučených hodnot ve všech sledovaných obdobích pouze firmy Kassex s.r.o. a Lancomat s.r.o. což vypovídá o dobré struktuře oběžných aktiv (zásoby, peněžní prostředky, pohledávky). Další dvě konkurenční firmě dosahují nízkých nebo naopak vysokých hodnot. COLSYS - AUTOMATIK, a.s. dosahuje doporučené hodnoty pouze v roce 2013, kdy je běžná likvidita na úrovni 2,29. V následujících letech pak hodnota opět roste přes hodnotu 2,5. Opačné výsledné hodnoty, tedy

nízké, dosahuje ve většině sledovaných letech společnost Tech Data Distribution, s.r.o. Hraniční hodnoty 1,49 dosáhl podnik pouze v roce 2015. Nízké hodnoty jsou výsledkem nízkého množství majetku, potřebného ke splácení závazků.

Ukazatel okamžité likvidity

Okamžitá likvidita je ukazatel, vyjadřující okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se v tomto případě pohybuje mezi 0,2 až 0,5 a výpočet vychází z vzorce č. 3.8. Výsledky jsou zobrazeny v níže uvedených tabulce č. 5.9.

Tabulka č. 5.9 ukazatel okamžité likvidity

Kassex s.r.o. – ukazatel okamžité likvidity					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Finanční majetek	4 005	4 820	3 391	3 102	2 558
Krátkodobé závazky	6 051	4 571	5 876	3 423	2 956
Okamžitá likvidita	0,66	1,05	0,58	0,91	0,87
Lancomat s.r.o. – ukazatel okamžité likvidity					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Finanční majetek	3 348	2 521	3 075	4 062	2 697
Krátkodobé závazky	8 018	6 506	4 647	5 460	4 848
Okamžitá likvidita	0,42	0,39	0,66	0,74	0,56
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – ukazatel okamžité likvidity					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Finanční majetek	5 082	5 627	4 720	5 470	5 501
Krátkodobé závazky	5 256	8 309	4 931	5 212	5 715
Okamžitá likvidita	0,97	0,68	0,96	1,05	0,96
Tech Data Distribution, s.r.o. – ukazatel okamžité likvidity					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Finanční majetek	24 576	106 655	89 067	57 715	33
Krátkodobé závazky	538 554	655 013	777 239	530 483	586 890
Okamžitá likvidita	0,05	0,16	0,11	0,11	0,00

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha společností, vlastní zpracování

Z výsledných hodnot pro jednotlivé podniky vyplývá, že ani jeden z nich nedosahuje optimálních hodnot. Nejblíže se k doporučeným hodnotám přibližuje Lancomat s.r.o., kdy v letech 2012 dosahuje hodnoty 0,42 a následující rok 0,36. Ve zbývajících letech už je hodnota příliš vysoká. Vysokých hodnot dosahují i Kassex s.r.o. a COLSYS -

AUTOMATIK, a.s. Z těchto hodnot je možné usuzovat, že hospodaření podniku není příliš efektivní a finanční prostředky by mohly být lépe využity.

Opačný problém má poslední sledovaný podnik Tech Data Distribution, s.r.o., jehož hodnoty jsou příliš nízké a v posledním roce, kdy finanční majetek představuje sumu 33 tis. Kč a krátkodobé závazky činí 586 890 tis. Kč, je dokonce nulová. Nízké hodnoty značí, že schopnosti splácet krátkodobé závazky jsou podstatně snižené.

5.4.4 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním měřítkem zadluženosti, u kterého se doporučuje hodnota mezi 30-60 %. K získání výpočtů byl použit vzorec č. 3.10. Níže uvedená tabulka č. 5.10 zahrnuje dosažené výsledky ukazatele.

Tabulka č. 5.10 ukazatel celkové zadluženosti

Kassex s.r.o. – celková zadluženost					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál	6 712	5 092	6 323	3 423	2 956
Celková aktiva	9 845	8 862	9 835	6 962	6 612
Celková zadluženost	68%	57%	64%	49%	45%
Lancomat s.r.o. – celková zadluženost					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál	9 150	7 536	5 778	6 651	5 488
Celková aktiva	12 537	11 718	11 251	13 000	12 812
Celková zadluženost	73%	64%	51%	51%	43%
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – celková zadluženost					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál	5 301	8 351	4 950	6 310	6 596
Celková aktiva	17 016	19 972	17 338	16 518	19 482
Celková zadluženost	31%	42%	29%	38%	34%
Tech Data Distribution, s.r.o. – celková zadluženost					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Cizí kapitál	557 614	661 118	777 849	734 574	587 250
Celková aktiva	794 378	861 851	954 669	878 376	704 513
Celková zadluženost	70%	77%	81%	84%	83%

Zdroj: Rozvaha společností, vlastní zpracování

Získané hodnoty zobrazené v tabulce č. 5.10 měří, jaký je podíl cizího kapitálu na celkových aktivech. Podnik Kassex s.r.o. má v počátečním sledovaném roce vysokou míru zadlužení, představující více jak 60 % podílu cizího kapitálu na celkových aktivech. Vysoká hodnota je dána vlivem rozvahové položky bankovní úvěr, která představuje závazek vůči faktoringové společnosti, jejíž služby podnik v rámci některých odběratelů využívá. Toto konto se úhradami od zákazníků snižuje. Podíl na výši ukazatele má také hodnota závazků z obchodního styku. Následující rok už dochází k poklesu zadluženosti, která pokračuje s výjimkou roku 2014, kdy došlo ke zvýšení z 57 % na 64 %. V dalších letech je již patrná klesající tendence zadluženosti.

Klesající tendenci vykazuje i zadluženost podniku Lancomat s.r.o., V počátečním roce byla na úrovni vyšší než 70 %, ale následující roky už je zadluženost klesající. Nejnižší hodnoty byly zaznamenány u podniku COLSYS - AUTOMATIK, a.s. a nejvyšší zadluženost

vykazuje společnost Tech Data Distribution, s.r.o. Ve všech sledovaných letech je zadluženost vyšší než 70 %.

Z analýzy výkazů jednotlivých podniků vyplývá, že nejvyšší podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky. Ty jsou podstatně rizikovější než dlouhodobé, jelikož mají kratší splatnost a podniky musí řešit jejich úhradu v krátkém horizontu. Na druhou stranu dlouhodobé závazky nesou nižší riziko, ale to je zapláceno vyšší cenou, které dlouhodobé zdroje obnáší.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Posledním zkoumaným ukazatelem pro porovnání podniků je ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech. Jeho hodnota vychází z vzorce č. 3.11 a výsledky jsou zachyceny v níže uvedené tabulce č. 5.11.

Tabulka č. 5.11 Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech

Kassex s.r.o. – podíl vlastního kapitálu na aktivech					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	3 103	3 361	3 419	3 485	3 600
Celková aktiva	9 845	8 862	9 835	6 962	6 612
Podíl VK na aktivech	32%	38%	35%	50%	54%
Lancomat s.r.o. – podíl vlastního kapitálu na aktivech					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	3 183	3 558	5 392	6 330	7 027
Celková aktiva	12 537	11 718	11 251	13 000	12 812
Podíl VK na aktivech	25%	30%	48%	49%	55%
COLSYS - AUTOMATIK, a.s. – podíl vlastního kapitálu na aktivech					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	11 715	11 621	12 383	12 208	12 886
Celková aktiva	17 016	19 972	17 338	16 518	19 482
Podíl VK na aktivech	69%	58%	71%	74%	66%
Tech Data Distribution, s.r.o. – podíl vlastního kapitálu na aktivech					
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	230 977	197 418	171 775	139 818	115 128
Celková aktiva	794 378	861 851	954 669	878 376	704 513
Podíl VK na aktivech	29%	23%	18%	16%	16%

Zdroj: Rozvaha společností, vlastní zpracování

Tento ukazatel se řadí mezi významné indikátory zadluženosti a slouží ke zhodnocení finanční situace podniku. Velký význam má především pro věřitele. Udává podnikovou schopnost krýt majetek z vlastních zdrojů. Analyzovaný podnik Kassex s.r.o. dosahuje v zobrazených letech u tohoto ukazatele rostoucí tendenci a stejně tak podnik Lancomat s.r.o. Tento stav značí posilování finanční stability. Žádoucích hodnot dosahuje ve většině sledovaných roků i podnik COLSYS - AUTOMATIK, a.s. s výjimkou let 2013 a 2016 kdy došlo oproti předchozím rokům k poklesu. Podnik Tech Data Distribution, s.r.o. jako jediný vykazuje klesající tendenci ukazatele ve všech sledovaných letech.

6 Návrhy a doporučení

V této kapitole bude shrnuta situace podniku za pomoci SWOT analýzy a následně budou uvedena doporučení pro jeho další vývoj.

6.1 SWOT analýza

Sestavení SWOT analýzy umožňuje komplexní pohled na situaci podniku. Shrnuje faktory působící z vnitřního prostředí i vnějšího okolí podniku, které mají vliv na jeho činnost. Zaměřuje se na silné a slabé stránky, na možné příležitosti a ohrožení.

Smyslem sestavení SWOT analýzy podniku Kassex s.r.o. je identifikovat klíčové silné stránky, které by bylo vhodné dále podporovat a slabé stránky, u kterých je žádoucí pracovat na jejich eliminaci. Tyto faktory vychází z provedené analýzy vnitřních zdrojů podniku a také z finanční analýzy zaměřené na poměrové ukazatele.

Další část analýzy zahrnuje identifikaci příležitostí a hrozeb, které působí na podnik z vnějšího prostředí. Tyto vlivy vychází z provedené PEST analýzy.

SWOT analýza podniku Kassex s.r.o. je znázorněna v níže uvedené tabulce č. 6.1 a v následujících odstavcích je blíže okomentována.

Tabulka č. 6.1 SWOT analýza podniku Kassex s.r.o.

SWOT analýza – Kassex s.r.o.		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Dlouholetá tradice podniku	Nízký počet nových odběratelů
	Široký sortiment kvalitních produktů	Sortiment cenově nákladných produktů, méně značek
	Prvenství v distribuci	Dlouhé dodací termíny
	Stabilní počet hlavních odběratelů	Minimální investice do rozvoje podniku
	Kvalifikovaní zaměstnanci	Závislost na dodavatelích
	Technické poradenství, tvorba projektů, školení.	Vysoké náklady za dopravné
	Ukazatele aktivity – doba obratu pohledávek, doba obratu závazků	Ukazatele rentability – ROA, ROS, ROE
	Ukazatele likvidity – ukazatel běžné likvidity	Ukazatele aktivity – obrat zásob
		Ukazatel likvidity – okamžitá likvidita
		Nízký počet zaměstnanců
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Získání nových odběratelů	Růst cen z důvodu navyšování cen vstupních materiálů – růst ceny mědi
	Rozšíření sortimentu	Vysoký vliv konkurence – cenové boje o zákazníky
	Snížení nákladů změnou přepravní společnosti	Vývoj měnového kurzu
	Finanční podpora od dodavatelů pro účely propagace	Růst ceny nafty
	Nové technologie	Vývoj HDP

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Identifikace silných stránek podniku je důležitou součástí analýzy. Podniku napomáhají k zajištění stability a prostřednictvím silných stránek může snadněji překonávat ty oblasti, ve kterých je naopak podnik slabý. Proto je důležité tyto přednosti určit a nadále je také posilovat.

Významnou předností pro podnik představuje jeho dlouholeté působení na trhu. Vzhledem k faktu, že byl prvním podnikem na tuzemském trhu, který se začal zabývat distribucí kvalitního sortimentu zahraničních výrobců pro strukturované kabeláže, udržoval

si od počátku svého podnikání výhradní pozici v prodeji uvedeného sortimentu. Několik let tedy neexistovala konkurence, která by se zabývala prodejem produktů stejné značky. To dalo podniku možnost vybudovat si stabilní základnu svých odběratelů, kteří neměli možnost nakupovat zboží těchto značek od jiných prodejců. Díky budování a udržování vztahů s těmito odběrateli, jich značná část s podnikem Kassex s.r.o. spolupracuje až do současnosti.

Silnou stránku podniku představuje také sortiment, na který se zaměřuje. I když se na podnik obrací velké množství výrobců s nabídkou spolupráce, podnik si zakládá na dodávkách kvalitních produktů, a proto navázal spoluprací pouze s ověřenými světovými výrobci, kteří jsou jistotou dlouhé životnosti materiálu. To se odráží ve spokojenosti odběratelů a opětovných realizacích dodávek. Podnik prakticky neřeší téměř žádné reklamace dodaných produktů, což je také známkou kvality.

Podstatná je také vysoce odborná a technická znalost v oblasti strukturované kabeláže, díky které je podnik schopen nabídnout vhodný produkt dle náročných požadavků zákazníka. Z těchto znalostí se odvíjí i další silná stránka, která představuje schopnost navržení projektů pro realizaci zakázek. Jedná se převážně o návrhy strukturované kabeláže, které jsou základem počítačových sítí a projektují se dle specifických požadavků zákazníka. Projekty zahrnují i návrhy serverovny, ve kterých jsou ukončeny páteří rozvody. Síla podniku v této oblasti zahrnuje špičkové technické poradenství zákazníkům při sestavování jejich projektů nebo přímo jejich tvorba a následné dodání specifikovaného materiálu. Tato kombinace zajišťuje bezproblémovou realizaci projektů na stavbách. Tuto silnou stránku potvrzuje také každoroční vysoký zájem o pořádaná školení firmou Kassex s.r.o.

Mezi další silné stránky, které dokládá analýza poměrových ukazatelů, jsou ve SWOT analýze zařazeny ukazatele aktivity. U doby obratu pohledávek a doby obratu závazků vychází pro podnik velmi příznivé hodnoty. Výpočet doby obratu pohledávek odhalil výrazně nižší počet dnů, za kterou dochází k úhradě pohledávek dlužníky, než je tomu u konkurenčních podniků, které byly také analyzovány. Ukazatel doby obratu závazků má pro podnik také pozitivní výsledek. Vypovídá o dobře nastavených dodavatelských podmínkách, které představují delší dobu splatnosti.

Slabé stránky

Mezi výrazné slabé stránky podniku, patří nízký počet nových odběratelů. Podnik Kassex s.r.o. má za dobu svého působení vybudovanou základnu svých stálých zákazníků, ale příliš se nezaměřuje na aktivní vyhledávání a oslovování nových zákazníků s nabídkou svých produktů a služeb.

Slabou stránku může představovat i dodávaný sortiment, který je zaměřen pouze na vysoce kvalitní produkty. Produkty Panduit a Belden jsou vyžadovány především pro realizace projektů u kterých je požadována dlouhá systémová záruka (15 let a více), kvalitní a certifikované řešení s dlouhou životností sítě. Tyto náročné požadavky se odrážejí ve vysoké ceně těchto řešení, což může významně ovlivnit volbu zákazníka a jeho případný odchod k jiným dodavatelům s alternativními produkty.

Slabé stránky zahrnují také nízký kapitál a investice do rozvoje podniku. Podnik na tuzemském trhu působí již od roku 1992. V počátečních letech podnikání dosahoval podstatně vyšších zisků než je tomu v období posledních pěti sledovaných let. Postupné snižování zisku podnik blíže neanalyzoval a nehledal příčiny tohoto stavu. Oproti sledované konkurenci se výrazně neměnil ani nabízený sortiment.

Podnik se často potýká s dlouhými dodacími termíny především u kabelů a jiných specifických prvků, které nejsou běžně dostupné u výrobce a jejich produkce začíná až po objednání. Tato zakázková výroba může trvat až 6 měsíců a navíc často dochází k prodlužování této doby ze strany výrobce. Podnik Kassex s.r.o. tuto situaci nemá s výrobcem smluvně ošetřenou, zatímco u svých zákazníků v rámcových smlouvách u větších zakázek má stanovené poplatky za pozdní dodání.

Další ze slabých stránek podniku jsou vysoké náklady za dopravu zboží zákazníkům, kterou realizuje prostřednictvím přepravní společnosti Top Trans. Tato přepravní společnost se zaměřuje především na přepravu větších objemů zboží (paletová přeprava), na které má ceny příznivější, ale v případě, že podnik zasílá i kusové zásilky tato doprava není příliš výhodná a představuje tak zbytečně vysoké náklady.

Z finanční analýzy vyplynula jako slabá stránka také příliš dlouhá doba vázanosti finančních prostředků v zásobách. Tato doba také výrazně převyšuje hodnoty sledované konkurence.

Další slabé stránky podniku, které vychází z provedené analýzy poměrových ukazatelů, jsou výsledné hodnoty všech sledovaných ukazatelů rentability - rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkových aktiv (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Ze všech sledovaných ukazatelů dosahují právě tyto nejvíce negativních výsledků. Ukazatele rentability vypovídají o schopnosti podniku dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje a v této oblasti má podnik velké nedostatky.

Poslední identifikovanou slabou stránkou, vyplývající z finanční analýzy je ukazatel okamžité likvidity. Zde dosahuje podnik příliš vysokých hodnot, které signalizují neefektivní hospodaření s finančními prostředky.

Příležitosti

Jak je uvedeno v rámci slabých stránek, podnik má nízký počet nových odběratelů. Příležitostí tak může být změna tohoto stavu a zaměřit se na oslovování nových podniků s cílem zvýšení tržního podílu.

Další příležitosti mohou být představovány rozšířením spolupráce s novými dodavateli a zaměřit se také na cenově více dostupné produkty pro zákazníky, které by mohl podnik nabízet jako alternativu ke stávajícímu produktovému portfoliu.

Podnik Kassex s.r.o. by také mohl využít nabídky od svého dodavatele Belden. Ten nabízí finanční účast na marketingových akcích, zaměřené na podporu prodeje svých produktů což by bylo možné využít i jako prezentaci podniku samotného, s cílem upozornit na své silné stránky a pokusit se zvýšit povědomí o podniku.

Za účelem snížení nákladů podniku by bylo dobré zaměřit se na vyhledání nové přepravní společnosti, které by měla výhodnější ceny přepravy pro méně rozměrné zásilky, které podnik také expeduje. Expedice by tak mohla být rozdělena na paletovou přepravu,

jejíž realizace by dále probíhala přes přepravní společnost Top Trans a menší zásilky do 40kg by byly odesílány prostřednictvím nově zvoleného přepravce.

Příležitosti pro podnik vychází také ze stále se vyvíjejících technologií napříč všemi obory. Především se ale jedná o oblast průmyslové automatizace. S inovacemi a rozvojem vzniká také poptávka po průmyslových kabelech, u kterých jsou vysoké nároky na kvalitu a odolnost a také zde mají využití průmyslové switche a další prvky ze sortimentu podniku.

Hrozby

Největší hrozbu pro podnik Kassex s.r.o. představuje konkurence. Na trhu probíhají cenové boje o zákazníky a distributorům s vyššími odběry se často daří vyjednat lepší ceny, než jaké dokáže získat podnik Kassex s.r.o. Výrazný vliv na nákupní ceny má ale také aktuální cena mědi, která je k výrobě kabelů nezbytná a v současnosti má rostoucí tendenci, se kterou se počítá i v budoucím období. Obdobný vliv má i vývoj měnového kurzu. Na podnik působí i vývoj HDP. S růstem HDP rostou i investice podniků, daří se stavebnictví, ale opačná situace představuje naopak pro podnik významnou hrozbu.

6.2 Shrnutí SWOT analýzy a doporučení

Po sestavení SWOT analýzy, jejíž cílem bylo identifikovat klíčové přednosti společnosti Kassex s.r.o., které by mohly podnik posílit před konkurencí, určit jaké faktory představují slabé stránky, u kterých by bylo vhodné, co nejvíce je omezit a také zjištění hrozeb, přicházejících z vnějšího okolí podniku a příležitosti, jež by podnik mohl využít ve svůj prospěch a získat tak konkurenční výhodu je možné konstatovat, že v okolí analyzovaného podniku byla identifikována celá řada těchto vlivů.

Zjištěné vlivy vycházejí z provedených analýz – PEST analýzy, analýzy vnitřních zdrojů podniku, finanční a Porterovy analýzy. Identifikované silné stránky se opírají především o dlouholetou tradici podniku a vybudovanou základnu stálých zákazníků, díky kterým má podnik relativně stabilní tržby. Pokud ale srovnáme výsledky konkurenčních firem, je zřejmé, že dosahují oproti podniku Kassex s.r.o. vyšších tržeb. Podnik by se neměl spoléhat pouze na odběratelé, se kterými dlouhá léta spolupracuje, ale měl by se aktivně zaměřit na oslovování nových potenciálních zákazníků. V současném konkurenčním

prostředí rozhodně nemá podnik zaručené, že jeho stávající odběratelé nezačnou spolupracovat s některým z konkurentů. Jejich konkurenční výhoda může spočívat v tom, že vzhledem k vyšším tržbám a ziskovosti, tím pádem i vyšším odběrům zboží od svých dodavatelů, mají silnější vliv při vyjednávání o cenách s dodavateli. Ti se totiž řídí převážně množstvím odebraného zboží a dle objemů prodeje pak stanovují i ceny. Proto není vyloučené, že některý z konkurentů bude usilovat o získání zákazníků podniku Kassex s.r.o.

Pokud by se podnik rozhodl eliminovat slabou stránku, představující nízký počet odběratelů, bylo by vhodné analyzovat potenciální odběratele ve svém okolí, ale i v rámci celé České republiky a zaměřit se na ty podniky, které poskytují telekomunikační služby. Jelikož se jedná o podniky, které ke své činnosti využívají datové kabely, propojovací kabely, zásuvky, konektory apod., produkty podniku Kassex s.r.o., by zde mohly být žádané. Při oslovování těchto potenciálních odběratelů může podnik uplatnit svou silnou stránku, která představuje vysokou technickou odbornost a znalost vhodného sortimentu. Podnik by se také mohl zaměřit více na poskytování služeb, jelikož samotné návrhy projektů a poradenství je oblast, ve které vyniká a i pořádaná školení mají vždy plnou kapacitu. Zároveň je to i možnost jak dále propagovat produkty ze svého sortimentu. Zvážit by bylo vhodné i případné rozšíření produktového portfolia o takové výrobky, které by byly cenově příznivější.

Pokud by se podniku dařilo navyšovat počty zákazníků, postupně by musel řešit také otázku lidských zdrojů podniku. V této oblasti má podnik také rezervy. Se současným počtem zaměstnanců, který je tvořen šesti zaměstnanci, by při nárůstu prodeje musel navýšit jejich stav, aby zajistil plynulý chod podniku a zamezil přetěžování pracovníků.

Největší hrozbou je pro podnik konkurence. Jak vyplývá z analýzy poměrových ukazatelů, všechny podniky dosahují vyšších tržeb a je pravděpodobné, že mají vyjednané příznivější podmínky s dodavateli. Nejsilnější vliv z uvedené konkurence přisuzují podniku Tech Data Distribution, s.r.o, u kterého jsou tržby nesrovnatelně vyšší. Proti tomuto vlivu se jen těžko bojuje. Podnik Kassex s.r.o. by ale mohl tyto hrozby snížit tím, že bude více aktivní, využije nabídky propagace podporované dodavatelem a bude usilovat o větší povědomí podniku na trhu. Pozornost by měl směřovat na již zmíněnou oblast služeb, která je jeho výrazně silnou stránkou.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat nejbližší konkurenci podniku Kassex s.r.o. působící v oblasti zaměřené na dodávky kabelážních systémů, průmyslových prvků a také na projektovou činnost. Konkurenční podniky byly zvoleny s ohledem na podobnost sortimentu s orientací na produkty od stejných dodavatelů, a částečně i služeb. I když se identifikované konkurenční subjekty zabývají i prodejem odlišných produktů v jiných oblastech, dosahují vyšších tržeb a disponují větším množstvím kapitálu než podnik Kassex s.r.o., všechny zvolené firmy se reálně setkávají v konkurenčních bojích o zákazníky a vzájemně na sebe působí. Proto je nezbytné, aby podnik konkurenci analyzoval a hledal klíčové faktory, ze kterých by mohla plynout konkurenční výhoda. Aby byla analýza smysluplná, je nezbytné analyzovat nejen působení konkurence, ale je potřebné zaměřit se také na vnitřní faktory samotného podniku, jeho zdroje a schopnosti. Tyto analýzy představují výchozí bod, pro rozhodování podniku o vhodných strategiích. Všechny tyto kroky analýzy byly postupně v rámci práce na podnik a jeho okolí aplikovány.

V úvodní části bylo objasněno téma diplomové práce, určeny cíle a postupy, kterými se celá práce následně zabývá. Teoretická oblast práce zahrnuje vymezení metod analýzy, základních pojmů za pomoci odborné literatury a je zde objasněna problematika analýzy konkurence, jejíž pochopení je nezbytné pro následnou aplikaci v praktické části práce. Počáteční kapitola praktické části je zaměřena na podnik Kassex s.r.o., je zde analyzován jeho dosavadní vývoj a současný stav. Přiblížena je také oblast jeho působení, produktové portfolio, zahrnující hlavní dodávané produkty a poskytované služby. Dále jsou za využití analýz zaměřených na vnější prostředí identifikovány faktory, mající na podnik významný vliv, a které je nezbytné sledovat. Následně byly identifikovány a představeny tři podniky, které tvoří hlavní konkurenci společnosti Kassex s.r.o. Pro srovnání uvedených podniků byla provedena analýza poměrových ukazatelů, která přiblížila finanční situaci všech podniků.

V závěru práce byla sestavena SWOT analýza, která blíže vypovídá o celkové situaci podniku. Z výsledků analýzy je patrné, že podnik má řadu silných stránek, na základě kterých může upevňovat svoji konkurenční pozici a eliminovat hrozby z prostředí podniku. Jako nejvýznamnější silné stránky byly určeny především tradice podniku spojená s dlouholetými věrnými odběrateli a technické znalosti z oblasti činnosti podniku. Tyto

faktory jsou podporovány také kvalitními produkty. Ty jsou sice shodné s nabídkou konkurence, ale na rozdíl od ní, podnik Kassex s.r.o. nabízí veškerý sortiment jednotlivých výrobců, zatímco konkurenční firmy se orientují pouze na určité značky téže výrobců.

Podnik by měl dále zvážit možnost rozšíření sortimentu a ve větší míře se také zaměřit na poskytování služeb s cílem získání nových zákazníků a dosahování vyšší ziskovosti.

Je zřejmé, že konkurenční vliv je vysoký a přestože analyzovaný podnik byl na tuzemském trhu prvním distributorem se zaměřením na prodej výrobků Belden a Panduit, konkurenční podniky, které se prodejem začaly zabývat v pozdějších letech, dosahují v současnosti vyšších tržeb a podařilo se jim vybudovat stabilní pozici na trhu. Pro podnik Kassex s.r.o. by tento stav měl signalizovat to, že analýza konkurence je pro udržení si pozice a její další posilování naprosto nezbytná a měl by se jí dále podrobněji zabývat s cílem posílení své současné pozice na trhu.

Výsledky analýzy v diplomové práci mohou přispět podniku Kassex s.r.o. k vytvoření širšího přehledu o vlivech z okolního prostředí a získané informace vztahující se ke konkurenci, která na trhu působí, společně s doporučenými návrhy mohou být aplikovány při rozhodování podniku o jeho dalším vývoji.

Seznam literatury

Odborná literatura

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
2. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
3. GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley, c2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
4. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
5. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4670-8.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
8. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
9. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
10. KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
11. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
12. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
13. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

15. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
16. SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex, 1998. Ekonomika – obchod – finance. ISBN 80-85780-93-3.

Internetové zdroje

17. *Asociace výrobců kabelů a vodičů: Nařízení CPR* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.vyrobci-kabelu.cz/normy-rady-navody/narizeni-cpr-norma-en-50575/>
18. *COLSYS-AUTOMATIK, a.s.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.colaut.cz/>
19. ČNB: *Prognóza HDP* [online]. , https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/ [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
20. ČNB: *Prognóza kurzu* [online]. 1.2.2018, , https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/ [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
21. ČSÚ: *Průměrný věk obyvatel* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2016>
22. ČSÚ: *Vývoj průměrné hrubé mzdy* [online]. 9.3.2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
23. *Graf vývoje ceny mědi: Kurzy.cz* [online]. 5.4.2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/med-graf-vyvoje-ceny/>
24. *Kassex s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.kassex.cz/>
25. *Lancomat s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.lancomat.cz>
26. *Kurzy.cz: Vývoj HDP* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
27. *Kurzy.cz: Vývoj cen nafty* [online]. 1.2.2018, , https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/ [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

28. MŠMT: *Absolventi VŠ* [online]. , https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/ [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>
29. *Tech Data Distribution, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://wwwmp.techdata.cz>
30. TRAXLER, Jan. *Komodity: výhledy do roku 2018* [online]. 29.1.2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/komodity-a-futures/330366-komodity-vyhledy-do-roku-2018>

Ostatní zdroje

31. Výroční zprávy Kassex s.r.o. 2012-2016 z obchodního rejstříku
32. Výroční zprávy Lancomat s.r.o. 2012-2016 z obchodního rejstříku
33. Výroční zprávy COLSYS-AUTOMATIK, a.s. 2012-2016 z obchodního rejstříku
34. Výroční zprávy Tech Data Distribution, s.r.o. 2012-2016 z obchodního rejstříku

Seznam grafů

Graf č. 4.1 Vývoj průměrných mezd	38
Graf č. 5.1 Vývoj HDP	44
Graf č. 5.2 Průměrný kurz Eur/Kč	46
Graf č. 5.3 Vývoj cen nafty	48
Graf č. 5.4 Vývoj počtu absolventů vysokých škol	50
Graf č. 5.5 Průměrný věk obyvatel ČR	51

Seznam obrázků

Obrázek č. 2.1 Konceptuální rámec zkoumání	6
Obrázek č. 2.2 Životní cyklus strategického řízení	11
Obrázek č. 3.1 Okolí podniku	17
Obrázek č. 3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	19
Obrázek č. 4.2 Logo společnosti Kassex s.r.o.	33
Obrázek č. 4.2 Organizační struktura	34
Obrázek č. 5.1 Prognóza vývoje HDP v letech 2018-2019	45
Obrázek č. 5.2 Prognóza vývoje kurzu Eur/Kč	47
Obrázek č. 5.3 Vývoj ceny mědi	48
Obrázek č. 5.4 Logo společnosti Lancomat s.r.o.	55
Obrázek č. 5.5 Logo společnosti COLSYS-AUTOMATIK, a.s	57
Obrázek č. 5.6 Logo společnosti Tech Data Distribution, s.r.o.	59

Seznam tabulek

Tabulka č. 4.1 Přehled dlouhodobého majetku	37
Tabulka č. 5.1 Ukazatel ROS	61
Tabulka č. 5.2 Ukazatel ROA	62
Tabulka č. 5.3 Ukazatel ROE	64
Tabulka č. 5.4 Ukazatel doby obratu aktiv	66
Tabulka č. 5.5 Ukazatel doby obratu zásob	67
Tabulka č. 5.6 Ukazatel doby obratu pohledávek	68
Tabulka č. 5.7 Ukazatel doby obratu závazků	70
Tabulka č. 5.8 Ukazatel běžné likvidity	71
Tabulka č. 5.9 Ukazatel okamžité likvidity	72
Tabulka č. 5.10 Ukazatel celkové zadluženosti	74
Tabulka č. 5.11 Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech	75
Tabulka č. 6.1 SWOT analýza podniku Kassex s.r.o	78

Seznam použitých zkratek

B2B - Business-to-business

CPR - Construction Product Regulation

ČNB – Česká národní banka

DPH – daň z přidané hodnoty

EET – elektronická evidence tržeb

EAT – čistý zisk po zdanění

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Kroměříži dne 27. 4. 2018


.....
Monika Pospíšilová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozvaha – aktiva společnosti Kassex s.r.o.	1
Příloha č. 2 Rozvaha – pasiva společnosti Kassex s.r.o.	3
Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti Kassex s.r.o.	5
Příloha č. 4 Rozvaha – aktiva společnosti Lancomat s.r.o.	7
Příloha č. 5 Rozvaha – pasiva společnosti Lancomat s.r.o.	9
Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty společnosti Lancomat s.r.o.	11
Příloha č. 7 Rozvaha – aktiva společnosti COLSYS-AUTOMATIK a.s.	13
Příloha č. 8 Rozvaha – pasiva společnosti COLSYS-AUTOMATIK a.s.	15
Příloha č. 9 Výkaz zisku a ztráty společnosti COLSYS-AUTOMATIK a.s.	17
Příloha č. 10 Rozvaha – aktiva společnosti Tech Data Distribution, s.r.o.	19
Příloha č. 11 Rozvaha – pasiva společnosti Tech Data Distribution, s.r.o.	21
Příloha č. 12 Výkaz zisku a ztráty společnosti Tech Data Distribution, s.r.o.	23

Příloha č. 1. Rozvaha – aktiva společnosti Kassex s.r.o.

AKTIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	9845	8862	9835	6962	6612
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Pozemky	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	0	0	0	0
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0			
Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	9782	8796	9788	6906	6555
Zásoby	3814	3069	5606	2872	2732
Materiál	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0
Zvířata	0	0	0	0	0
Zboží	3814	3069	5606	2872	2732
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Pohledávky	1963	907	791	932	1265
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0

Krátkodobé pohledávky	1963	907	791	932	1265
Pohledávky z obchodních vztahů	1828	824	662	822	1173
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Pohledávky ostatní	134	83	129	110	92
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	24	27	20	15	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	110	55	108	94	91
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	1	1	1	1	1
Peněžní prostředky	4005	4820	3391	3102	2558
Peněžní prostředky v pokladně	835	817	810	835	821
Peněžní prostředky na účtech	3170	4003	2581	1737	2267
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	63	66	47	56	57
Náklady příštích období	63	65	47	56	57
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období	0	1	0	0	0

Zdroj: Rozvaha podniku Kassex s.r.o., vlastní zpracování

Příloha č. 2 Rozvaha – pasiva společnosti Kassex s.r.o.

PASIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	9845	8862	9835	6962	6612
Vlastní kapitál	3103	3361	3419	3485	3600
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Emisní ážio	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	32	32	22	22	22
Rezervní fond	10	10	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	22	22	22	22	22
Hospodářský výsledek minulých let	3271	2971	3239	3297	3363
Nerozdělený zisk minulých let	3271	2971	3239	3297	3363
Neuhrazené ztráta minulých let	0	0	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření z minulých let	0	0	0	0	0
Hospodářský výsledek běžného účetního období	-300	258	58	66	115
Cizí zdroje	6712	6323	5092	3423	2956
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0

Krátkodobé závazky	6051	4571	5876	3423	2956
Závazky z obchodních vztahů	5671	4133	5521	2346	1845
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	380	438	355	1077	1111
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	588	753
Závazky k zaměstnancům	127	161	104	228	148
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	74	99	62	139	80
Stát - daňové závazky a dotace	81	162	129	88	95
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	60	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	98	16	0	34	35
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	661	521	447	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	661	521	447	0	0
Časové rozlišení pasív	30	409	93	54	56
Výdaje příštích období	30	409	93	54	56
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: Rozvaha podniku Kassex s.r.o., vlastní zpracování

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti Kassex s.r.o.

Údaje uvedeny v celých tisících Kč.	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	17815	11162	14267	19385	12439
Náklady vynaložené na prodané zboží	13175	8240	10519	14257	8867
Obchodní marže	4640	2922	3748	5128	3572
Výkony	2596	1945	526	270	460
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1814	1945	526	270	460
Změna stavu zásob vlastní činnosti					
Aktivace	782				
Výkonová spotřeba	3569	1900	1475	229	1423
Spotřeba materiálu a energie	951	352	332	378	283
Služby	2618	1548	1143	1851	1140
Přidaná hodnota	3667	2967	2799	3169	2609
Osobní náklady	2974	2340	2319	2687	2095
Mzdové náklady	2168	1722	1691	1569	2004
Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	733	563	575	630	478
Sociální náklady	73	55	53	53	49
Daně a poplatky	11	12	20	16	7
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku					
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu					
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku					
Tržby z prodeje materiálu					
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu					
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku					
Prodaný materiál					
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období					
Ostatní provozní výnosy					
Ostatní provozní náklady	645	140	116	114	115
Převod provozních výnosů					
Provozní výsledek hospodaření	43	485	350	351	401
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Prodané cenné papíry a podíly					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					
výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky	1	4	5	2	1
Nákladové úroky	64	28	76	76	30
Ostatní finanční výnosy	106	127	78	117	62

Ostatní finanční náklady	320	257	263	300	178
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-277	-154	-256	-257	-145
Daň z příjmů za běžnou činnost	66	73	36	29	0
splatná				29	0
odložená					
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-300	258	58	66	255
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
splatná					
odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření					
Převod podílu hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	-300	258	58	66	255
Výsledek hospodaření před zdaněním	-234	331	94	95	255

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty podniku Kassex s.r.o., vlastní zpracování

Příloha č. 4 Rozvaha – aktiva společnosti Lancomat s.r.o.

AKTIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	12537	11718	11251	13000	12812
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál					
Dlouhodobý majetek	347	211	78	215	823
Dlouhodobý nehmotný majetek	71	107	107	107	107
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Ocenitelná práva					
Software					
Ostatní ocenitelná práva					
Goodwill					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	276	104	-29	108	716
Pozemky					
Stavby					
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí					
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Základní stádo a tažná zvířata					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
Dlouhodobý finanční majetek					
Podíly - ovládaná osoba					
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv					
Jiný dlouhodobý finanční majetek					
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	12161	11482	11144	12752	11946
Zásoby	4245	2240	2558	2840	2944
Materiál					
Nedokončená výroba a polotovary					
Výrobky					
Zvířata					
Zboží					
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Pohledávky	4568	6721	5511	5850	6305
Dlouhodobé pohledávky				-4	-4
Pohledávky z obchodních vztahů					
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					

Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	4568	6721	5511	5854	6309
Pohledávky z obchodních vztahů					
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
Stát - daňové pohledávky					
Krátkodobé poskytnuté zálohy					
Dohadné účty aktivní					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Krátkodobý finanční majetek	3348	2521	3075	4062	2697
Peníze					
Účty v bankách					
Krátkodobé cenné papíry a podíly					
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek					
Časové rozlišení	29	25	29	33	43
Náklady příštích období					
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období					

Zdroj: Rozvaha podniku Lancomat s.r.o., vlastní zpracování

Příloha č. 5 Rozvaha – pasiva společnosti Lancomat s.r.o.

PASIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	12537	11718	11251	13000	12812
Vlastní kapitál	3183	3558	5392	7027	6330
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Základní kapitál					
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly					
změny základního kapitálu					
Kapitálové fondy					
Emisní ážio					
Ostatní kapitálové fondy					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací					
Rozdíly z přeměn obchodních korporací					
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací					
Fondy ze zisku					
Rezervní fond					
Statutární a ostatní fondy					
Hospodářský výsledek minulých let	1601	2583	3059	4192	5129
Nerozdělený zisk minulých let					
Neuhrazené ztráta minulých let					
Jiný výsledek hospodaření z minulých let					
Hospodářský výsledek běžného účetního období	1382	775	2133	1938	1698
Cizí zdroje	9150	7536	5778	6651	5488
Rezervy					
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů					
Ostatní rezervy					
Závazky	9150	7536	5778	6651	5488
Dlouhodobé závazky	1132	1030	1131	1191	640
Závazky z obchodních vztahů					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům					
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)					
Jiné závazky					
Odložený daňový závazek					
Krátkodobé závazky	8018	6506	4647	5460	4848
Závazky z obchodních vztahů					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					

Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům					
Závazky k zaměstnancům					
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění					
Stát - daňové závazky a dotace					
Krátkodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)					
Jiné závazky					
Bankovní úvěry a výpomoci					
Bankovní úvěry dlouhodobé					
Krátkodobé finanční výpomoci					
Časové rozlišení	204	624	81	19	297
Výdaje příštích období					
Výnosy příštích období					

Zdroj: Rozvaha podniku Lancomat s.r.o., vlastní zpracování

Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty společnosti Lancomat s.r.o.

Údaje uvedeny v celých tisících Kč.	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	35995	37908	39815	43833	44533
Náklady vynaložené na prodané zboží	29840	31902	31991	35560	35868
Obchodní marže	6155	6006	7842		
Výkony	486	415	536		
Tržby z prodeje výrobků a služeb				708	830
Změna stavu zásob vlastní činnosti					
Aktivace					
Výkonová spotřeba	1680	1535	1509	37419	37930
Spotřeba materiálu a energie				235	207
Služby				1624	1855
Přidaná hodnota	4961	4886	6851	4362	5016
Osobní náklady	2867	3405	3853		
Mzdové náklady				3220	3696
Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady				1142	1320
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění				1095	1248
ostatní náklady				47	72
Sociální náklady					
Úpravy hodnot v provozní oblasti				77	111
Úprava hodnot DNM a DHM				77	111
Úpravy hodnot DNM a HM				77	111
Ostatní provozní výnosy				2	166
Daně a poplatky	10	3	4	16	12
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	136	136	133		
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu					153
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku					
Tržby z prodeje materiálu					
Jiné provozní výnosy				2	13
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu					
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku					
Prodaný materiál					
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	41	-187			75
Jiné provozní náklady				88	105
Ostatní provozní výnosy		2	6		
Ostatní provozní náklady	56	343	85	104	192
Převod provozních výnosů					
Provozní výsledek hospodaření	1851	1188	2782	2581	2280
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Prodané cenné papíry a podíly					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					
výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky	5	4	1	1	1
Nákladové úroky	8	8	8	8	9
Ostatní finanční výnosy	169	103	39	62	15
Ostatní finanční náklady	319	373	190	247	214
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					

Finanční výsledek hospodaření	-153	-244	-158	-192	-207
Daň z příjmů za běžnou činnost	316	169	491		
splatná					
odložená					
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1382	775	2133	1938	1698
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
splatná					
odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření					
Převod podílu hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	1382	775	2133	1938	1698
Výsledek hospodaření před zdaněním	1698	944	2624	2389	2073
Daň z příjmu				451	375
Daň z příjmu splatná				451	375

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty podniku Lancomat s.r.o., vlastní zpracování

Príloha č. 7 Rozvaha – aktiva spoločnosti COLSYS-AUTOMATIK, a.s.

AKTIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	17016	19972	17338	18518	19482
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál					
Dlouhodobý majetek	1069	660	1754	3448	2585
Dlouhodobý nehmotný majetek	62	0	163	42	3
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Ocenitelná práva					3
Software	62	0	163	42	3
Ostatní ocenitelná práva					
Goodwill					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	1007	660	1591	2556	2582
Pozemky					
Stavby					
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	941	553	1459	2124	2450
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Základní stádo a tažná zvířata					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	66	66	132	132	132
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	1150	1150
Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	1150	1150
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv					
Jiný dlouhodobý finanční majetek					
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	15588	19050	15341	14739	15467
Zásoby	1375	1195	1184	1807	1260
Materiál	1007	948	1117	1559	1109
Nedokončená výroba a polotovary	368	247	67	248	157
Výrobky					
Zvířata					
Zboží					
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Dlouhodobé pohledávky					
Pohledávky z obchodních vztahů					
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					

Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	9131	12228	9437	7462	4986
Pohledávky z obchodních vztahů	8623	11773	8830	6976	8269
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
Stát - daňové pohledávky	6	24	0	36	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	202	73	409	432	431
Dohadné účty aktivní			1		
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky	300	358	197	18	
Krátkodobý finanční majetek	5082	5627	4720	5470	5501
Peníze	85	111	74	75	62
Účty v bankách	4997	5516	4646	5395	5439
Krátkodobé cenné papíry a podíly					
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek					
Časové rozlišení	359	262	243	331	280
Náklady příštích období	359	262	243	331	280
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období					

Zdroj: Rozvaha podniku COLSYS-AUTOMATIK, a.s., vlastní zpracování

Příloha č. 8 Rozvaha – pasiva společnosti COLSYS-AUTOMATIK, a.s.

PASIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	17016	19972	17338	18518	19482
Vlastní kapitál	11621	11715	12208	12383	12886
Základní kapitál	2000	2000	2000	2000	2000
Základní kapitál	2000	2000	2000	2000	2000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly					
změny základního kapitálu					
Kapitálové fondy					
Emisní ážio					
Ostatní kapitálové fondy					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací					
Rozdíly z přeměn obchodních korporací					
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací					
Fondy ze zisku	509	522	33	0	80
Rezervní fond	400	400			
Statutární a ostatní fondy	109	122	33	0	80
Hospodářský výsledek minulých let	8345	8343	8751	8826	8830
Nerozdělený zisk minulých let	8345	8346	8751	8826	8830
Neuhrazené ztráta minulých let					
Jiný výsledek hospodaření z minulých let					
Hospodářský výsledek běžného účetního období	861	753	1599	1382	1976
Cizí zdroje	5301	8351	4955	6310	6596
Rezervy					
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů					
Ostatní rezervy					
Dlouhodobé závazky	45	42	24	44	881
Závazky z obchodních vztahů					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům					
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)					
Jiné závazky					
Odložený daňový závazek	45	42	24	44	57
Krátkodobé závazky	5256	8309	4931	5212	5715
Závazky z obchodních vztahů	1716	6149	744	1355	1186
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					

Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům					
Závazky k zaměstnancům	1065	789	1318	1510	1404
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	642	483	834	960	889
Stát - daňové závazky a dotace	669	407	1527	999	1296
Krátkodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy	0	4	0	0	0
Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	1158	470	501	375	916
Jiné závazky	6	7	7	13	22
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	1054	824
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	1054	824
Krátkodobé finanční výpomoci					
Časové rozlišení					
Výdaje příštích období					
Výnosy příštích období					

Zdroj: Rozvaha podniku COLSYS-AUTOMATIK, a.s., vlastní zpracování

Příloha č. 9 Výkaz zisku a ztráty společnosti COLSYS-AUTOMATIK, a.s.

Údaje uvedeny v celých tisících Kč.	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží					
Náklady vynaložené na prodané zboží					
Obchodní marže					
Výkony	31875	27373	24758	11128	12217
Tržby z prodeje výrobků a služeb	32117	27233	24938	26822	26719
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-246	140	-180	0	90
Aktivace	4				
Výkonová spotřeba	17508	14745	12074		
Spotřeba materiálu a energie	5995	8937	8006	4556	5493
Služby	11513	5808	4068	5635	7571
Přidaná hodnota	14367	12628	12684		
Osobní náklady	14407	13216	14658	16201	14967
Mzdové náklady	10505	9649	10698	11766	11014
Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3558	3273	3646	4415	3953
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění				4415	3723
Sociální náklady	344	294	314		
Ostatní náklady					230
Úpravy hodnot v provozní činnosti				717	726
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku				726	664
Úpravy hodnot zásob					53
Daně a poplatky	28	32	36	36	44
Jiné provozní náklady				178	27
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	699	669	514		
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9482	4723	13296		
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku			250	42	8
Tržby z prodeje materiálu	9482	4723	13046	8945	9668
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	6543	2874	8618	6008	5797
Zůstatková cena prodaného dlouhatého majetku					
Prodaný materiál	6543	2874	8618		
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	61	-49	50		
Ostatní provozní výnosy	184	793	427	9437	9857
Ostatní provozní náklady	731	320	226	449	191
Převod provozních výnosů				6222	5868
Provozní výsledek hospodaření	1564	1082	2305	1991	2808
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Prodané cenné papíry a podíly					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					

Náklady z finančního majetku					
výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky	29	26	15		
Nákladové úroky	23		12	128	100
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba				24	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady				104	100
Ostatní finanční výnosy	64	531	114	156	47
Ostatní finanční náklady	522	682	405	273	256
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-452	-125	-288	-237	-305
Daň z příjmů za běžnou činnost	254	219	423	372	526
splatná	250	222	441	352	513
odložená	4	-3	-18	20	13
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	858	738	1594		
Mimořádné výnosy	4	19	6		
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	1	4	1		
splatná	1	4	1		
odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření	3	15	5		
Převod podílu hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	861	753	1599	1362	1976
Výsledek hospodaření před zdaněním	1116	976	2023	1754	2502

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty podniku COLSYS-AUTOMATIK, a.s., vlastní zpracování

Příloha č. 10 Rozvaha – aktiva společnosti Tech Data Distribution, s.r.o

AKTIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	794378	861851	954669	878376	704513
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál					
Dlouhodobý majetek	126502	103919	78308	53579	42177
Dlouhodobý nehmotný majetek	17934	20087	21153	21683	18369
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Ocenitelná práva	17827	20029	20929	21414	18369
Software	107	58	224	269	1001
Ostatní ocenitelná práva					
Goodwill					
Jiny dlouhodobý nehmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
Dlouhodobý hmotný majetek	106568	83832	57153	31896	23808
Pozemky					
Stavby	20956	19790	18685	17416	16221
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	92975	68535	42092	17234	9472
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Základní stádo a tažná zvířata					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-5363	-4493	-3624	-2754	-1885
Dlouhodobý finanční majetek	0		0	0	
Podíly - ovládaná osoba					
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv					
Jiný dlouhodobý finanční majetek					
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	595333	698243	827066	790173	640609
Zásoby	148203	135316	175846	200997	133250
Materiál					
Nedokončená výroba a polotovary					
Výrobky					
Zvířata					
Zboží	148203	135316	175846	200997	133250
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Dlouhodobé pohledávky			0	0	
Pohledávky z obchodních vztahů					
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					

Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	422554	456272	562153	531461	507236
Pohledávky z obchodních vztahů	397393	423392	534764	489540	507236
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
Stát - daňové pohledávky					
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1434				
Dohadné účty aktivní	23629	32569	27384	41911	45643
Jiné pohledávky	95	311	5	10	30
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Krátkodobý finanční majetek	24576	106655	89067	57715	33
Peníze			89067	57715	33
Účty v bankách	24576	106655			
Krátkodobé cenné papíry a podíly					
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek					
Časové rozlišení	72543	59689	49297	34624	21727
Náklady příštích období	72543	59689	49297	34624	21727
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období					

Zdroj: Rozvaha podniku Tech Data Distribution, s.r.o., vlastní zpracování

Příloha č. 11 Rozvaha – pasiva společnosti Tech Data Distribution, s.r.o

PASIVA (údaje jsou uvedeny v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	794378	861851	954669	878376	704513
Vlastní kapitál	230977	197418	171775	139818	115128
Základní kapitál	121700	121700	121700	121700	121700
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	121700	121700	121700	121700	121700
změny základního kapitálu					
Kapitálové fondy	4422	4422	4422	4422	4422
Emisní ážio	3540	3540	3540	3540	3540
Ostatní kapitálové fondy	882	882	882	882	882
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací					
Rozdíly z přeměn obchodních korporací					
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací					
Fondy ze zisku	5720	5720	5720	5720	5720
Rezervní fond	5720	5720	5720	5720	5720
Statutární a ostatní fondy					
Hospodářský výsledek minulých let	117651	99135	65576	39933	7976
Nerozdělený zisk minulých let	117651	99135	65576	39933	7976
Neuhrazené ztráta minulých let					
Jiný výsledek hospodaření z minulých let					
Hospodářský výsledek běžného účetního období	-18510	-33559	-25643	-31957	-24590
Cizí zdroje	557614	661116	777849	734574	587250
Rezervy	5918	6103	610	91	350
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů					
Ostatní rezervy	5918	6103	610	91	360
Dlouhodobé závazky					
Závazky z obchodních vztahů					
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům					
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)					
Jiné závazky					
Odložený daňový závazek					
Krátkodobé závazky	538554	655013	573239	530483	586890
Závazky z obchodních vztahů	255773	374290	441564	471216	227447
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	215158	204000	204000	204000	221143
Závazky - podstatný vliv					
Závazky ke společníkům					
Závazky k zaměstnancům	612	1429	1383	1714	215
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění					
Stát - daňové závazky a dotace	24563	21936	33135	19639	12829
Krátkodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	38621	50930	61191	59392	68782
Jiné závazky	3827	2428	6314	8174	11474
Bankovní úvěry a výpomoci	13142		0	0	
Bankovní úvěry dlouhodobé					
Krátkodobé finanční výpomoci	13142				

Časové rozlišení	5787	3317	5045	3984	2135
Výdaje příštích období					
Výnosy příštích období	5787	3317	5045	3984	2135

Zdroj: Rozvaha podniku Tech Data Distribution, s.r.o., vlastní zpracování

Příloha č. 12 Výkaz zisku a ztráty společnosti Tech Data Distribution, s.r.o

Údaje uvedeny v celých tisících Kč.	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	3092705	2850064	3210291	3327639	3560112
Náklady vynaložené na prodané zboží	2891597	2676907	3019947	3148951	3383043
Obchodní marže	201108	173157	190344	178688	
Výkony	260622	260537	274959	277268	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	260622	260537	274959	277268	271184
Změna stavu zásob vlastní činnosti					
Aktivace					
Výkonová spotřeba	272497	263500	280198	275792	3661937
Spotřeba materiálu a energie	13326	15508	14857	14349	14541
Služby	259171	247992	265341	261443	264353
Přidaná hodnota	189233	170794	185105	180164	
Osobní náklady	150157	140313	154308	152754	156963
Mzdové náklady	113296	104990	115260	112750	114512
Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	34765	33225	36388	36467	36881
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady					42451
ostatní náklady					5570
Sociální náklady	2096	2098	2660	3537	5570
Daně a poplatky	37	18	23	133	79
Úpravy hodnot v provozní oblasti					18350
úpravy hodnot DHM DNM					22629
úpravy hodnot DHM DNM trvalé					22629
úpravy hodnot DHM DNM dočasné					
úpravy hodnot zásob					-3007
úpravy hodnot pohledávek					-1272
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	36183	36325	36737	37116	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2	61	43	53	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2	61	43	53	78
Tržby z prodeje materiálu					
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	18	1795	63	49	11
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	18	1795	63	49	
Prodaný materiál					
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	3133	6595	-3790	-442	259
Ostatní provozní výnosy	4850	4679	4583	5590	5264
Ostatní provozní náklady	5047	3862	6963	9562	5534
Jiné provozní náklady					5179
Převod provozních výnosů					
Provozní výsledek hospodaření	-490	-13974	-4573	-13385	-6146
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Prodané cenné papíry a podíly					
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					

výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	7293	17472	16889	9317	
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	9350	12037	10007	10365	
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky	21	68	75	1826	1959
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná a ovládající osoba					1884
Ostatní výnosov úroky					75
Nákladové úroky	9727	14612	18443	18935	20202
Ostatní finanční výnosy	55207	40387	37705	36767	47073
Ostatní finanční náklady	61470	50863	47289	37202	47374
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-18026	-19585	-21070	-18592	-18544
Daň z příjmů za běžnou činnost					
splatná					
odložená					
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1856	-33559	-25643	-31957	-24690
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
splatná					
odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření					
Převod podílu hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	-18516	-33559	-25643	-31957	-24690
Výsledek hospodaření před zdaněním	-18516	-33559	-2563	-31957	-24690

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti Tech Data Distribution, s.r.o., vlastní zpracování